

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний  
інститут»

О. Г. Романовський

О. С. Пономарьов

Н. В. Підбуцька

# **КОНФЛІКТНЕ СПІЛКУВАННЯ В ІНЖЕНЕРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Навчальний посібник**

**Харків 2013**

**УДК 159.9:35:101.8**

**ББК 88**

Рецензенти:

О.К. Чаплигін, д-р філос.наук, проф. (Харківський  
національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків),

М.Д. Годлевський, д-р тех.наук, проф. (Національний технічний  
університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків)

**Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Підбуцька Н. В.**

Конфліктне спілкування в інженерній діяльності: навч. посіб. – Х: НТУ  
«ХПІ», 2013. – 292 с.

Розкрито сутність і природу конфліктів у спільній діяльності та міжособистісному спілкуванні. Показане глибинне коріння та особливості протікання конфліктів в процесі інженерної діяльності. Розглянуто основи психології впливу на людей, в тому числі переконання, а також можливості їх використання для запобігання конфліктних ситуацій і подолання конфліктів. Проаналізовано особливості маніпулятивного впливу на людей. Розглянуто основні бар'єри спілкування і шляхи їх подолання.

Призначене для студентів технічних спеціальностей.

Іл. 43, Табл. 6 Бібліогр. – 119 назв.

© О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, Н.В. Підбуцька, , 2013 р.

© НТУ «ХПІ», 2013 р.

## ПЕРЕДМОВА

Для того щоб професійна діяльність кожного інженера була успішною та ефективною і приносила йому задоволення і можливість максимальної реалізації свого особистісного і творчого потенціалу, необхідно, щоб йому не доводилося витрачати сили, час та енергію на безплідні конфлікти. Оскільки ж, як свідчить життєва практика, конфліктні ситуації неминуче виникають в різних сферах суспільного життя, інженерові необхідно добре знати сутність і природу конфлікту, основні причини його виникнення, доцільну стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях і способи їх подолання. Однак широке розмаїття видів конфліктів, їх можливих причин і приводів роблять проблему знайомства з ними та оволодіння методами управління їх протіканням досить складною і вимагають розуміння основних понять.

Різного роду *конфлікти* є настільки звичними і поширеними, що зміст цього поняття уявляється очевидним. Їх природу, сутність, причини і шляхи подолання вивчає спеціальна наука *конфліктологія*. У спеціалізованому словнику-довіднику за редакцією професорів М. І. Пірен і Г. В. Ложкіна вона визначається як «наука в багатьох вимірах: вона охоплює людину, її місце в природі, людському суспільстві й специфіку психологічних оцінок та внутрішньо особистісних вимірів». Автори словника підкреслюють, що конфліктологія є міждисциплінарною галуззю знань. У ній мають місце поняття та категорії багатьох наук, які певною мірою пов'язані з проблемами життя і розвитку [93].

Досить часто під конфліктологією розуміють науку про зіткнення цілей та інтересів, протилежних позицій людей, про проблемне функціонування особи, людського суспільства, природи та взаємодії індивіда з іншими людьми, суспільством у цілому і природою. Російський фахівець у сфері соціології конфлікту О. Г. Здравомислов визначає сутність конфліктології як прикладної науки через зміст діяльності її представників. За словами вченого, «*конфліктолог* – це

спеціальна професія, представники якої беруть участь у багатьох переговорах, виїздять у «гарячі точки», де працюють консультантами і виступають учасниками переговорного процесу на різних рівнях і в різних ситуаціях» [30, с. 80].

Однак далеко не в кожному випадку необхідно залучати професійних конфліктологів для розв'язання складних суперечливих ситуацій. Інженер як фахівець, учасник спільної діяльності колективу, а тим більше як керівник, повинен знати основи психології міжособистісних відносин і психології управління, основи конфліктології. Допомогти йому в оволодінні останньою і призначена ця робота.

Грунтуючись на своїх теоретичних дослідженнях і практичному досвіді викладання філософії, психології і технології управління та проблем конфліктології, автори обрали для книги достатньо раціональну, на наш погляд, структуру, яка відображає сукупність необхідних інженерові знань і в той же час не заглиблюється у надмірне теоретизування. У зв'язку з цим навчальний посібник має чітку практичну спрямованість і призначена допомогти його потенціальним користувачам в оволодінні раціональними методами і засобами запобігання конфлікту і управління конфліктом, якщо він все ж таки відбувся. Зміст і характер викладення матеріалу не передбачає якоїсь спеціальної попередньої психологічної підготовки.

Феномен конфлікту як об'єктивна реальність і специфічний суспільний екзистенціал існує у різноманітних сферах індивідуального і суспільного життя. Його природа і корені пов'язані зі складною природою самої людини, з величезною множиною відмінностей між людьми. Ці відмінності у психіці, у рівні культури, освіченості й вихованості накладаються на відмінності в інтересах і прагненнях і здатні істотно ускладнювати ситуації зіткнення цих інтересів та реагування на них учасників конфлікту.

У наш час імовірність виникнення конфліктних ситуацій істотно зросла через становлення і розвиток ринкових відносин та значне

розшарування населення за рівнем добробуту. Крім того, на неї певною мірою впливає зміна системи життєвих цілей і цінностей людей, посилення індивідуалізму і помітна трансформація характеру відносин з поширенням міжособистісного спілкування переважно на суто ділових засадах, втратою його людяності та яскравого емоційного забарвлення.

Сутність і зміст конфлікту та його причини істотною мірою залежать також від конкретних особливостей тієї сфери діяльності і того професійного середовища, в якому він відбуваються. Це зумовлено, по-перше, наявністю суперечностей в цілях, змісті й характері самої цієї діяльності, по-друге, різним рівнем освіченості та вихованості працівників, а також рівнем їх загальної і професійної культури, по-третє, різним ставленням людей до своєї професійної діяльності, її ціннісного сприйняття та іншими чинниками.

По-четверте, зміст і характер будь-якої діяльності з часом зазнає певних змін, що відбуваються під впливом досягнень науково-технічного і соціального прогресу та зміни індивідуальних і суспільних потреб людей. Серед учасників же цієї діяльності майже завжди є люди, які не сприймають ці зміни і лишаються прихильниками традиційного її змісту, тоді як інші легко їх сприймають і прагнуть працювати по-новому. Цілком природно, що всі ці особливості притаманні й інженерній діяльності.

## ВСТУП

Потрійна природа людини як істоти водночас біологічної, соціальної і культуротвірної зумовлює можливість її нормального життя і розвитку лише за умов її свідомої цілеспрямованої участі у спільній з іншими людьми практично-перетворювальній діяльності. Саме завдяки цій діяльності, в процесі та в результаті її здійснення, створюються вся множина матеріальних і духовних благ, необхідних для нормального життєзабезпечення людини і суспільства. Таким чином, людина може задовольняти ті чи інші свої потреби, прагнення та інтереси як безпосередньо, так і, набагато частіше, опосередковано, завдяки усвідомленій діяльності, яка є основною формою її буття. На відміну від інших живих істот, її потреби не обмежують суто фізіологічні процеси життєзабезпечення. Людині притаманна також потреба у спілкуванні з іншими людьми та спільній з ними діяльності, спрямованій на виробництво матеріальних і духовних благ.

Через широке розмаїття природних умов, переважних способів життя і самих потреб цілі, зміст і характер спільної діяльності людей постійно ускладнювалися. Сама діяльність поступово диференціювалася, породжуючи суспільний поділ праці, її функціональну спеціалізацію, а згодом і появу професій. В XX столітті однією з найпоширеніших стала професія інженера як розробника техніки і технології, організатора виробництва необхідної для людей продукції. Однак постійне ускладнення і розгалуження суспільного виробництва привело до широкої його диференціації за галузями і появи відповідної диференціації видів і сфер інженерної діяльності, до значного збільшення кількості самих інженерів. Істотно ускладнюються також зміст і структура професійної діяльності інженерів.

Сьогодні інженери працюють не тільки у промисловості, але також у сільському й лісному господарстві, на транспорті і в будівництві, в багатьох інших галузях економіки та інфраструктури. Більш того, стає очевидним, що з подальшим розвитком постіндустріального суспільства число інженерів і сфер їхньої професійної діяльності зростатиме,

оскільки для задоволення індивідуальних і суспільних потреб людей потрібен розвиток матеріального виробництва, яке було, є і протягом ще довгого часу лишатиметься основою життєзабезпечення суспільства.

Тому зміст і характер самої інженерної діяльності та суспільні вимоги до професійної і соціальної компетенції та особистісних якостей інженера привертають пильну увагу і лишаються предметом досліджень філософії і психології, педагогіки вищої школи і соціології, кібернетики та ергономіки, інших галузей знань. Як приклад можна навести роботи Є. Є. Александрова, С. Ф. Артюха, Е. Г. Братути, А. І. Грабченка, М.З. Згуровського, В. Б. Клепікова, О. Е. Коваленко, Б. Ф. Ломова, С.М. Пазиніча, Г. Г. Півняка, О. С. Пономарьова, О. Г. Романовського, Л. Л. Товажнянського, В. Д. Шадрикова.

Однак інженери є не просто професіоналами. Кожен, з них перш за все, є просто людиною з усіма притаманними їй достоїнствами і недоліками, сильними і слабкими рисами. До того ж, вони працюють переважно у складі різних колективів і виконують свої функції та обов'язки у тісній співпраці як з колегами, так і з представниками інших професій. Тому якість професійної діяльності інженера та її результати у вигляді технічних виробів і технологій їх виробництва відіграють істотну роль у науково-технічному прогресі, у формуванні й розвитку економічного і науково-технічного потенціалу країни у зростанні добробуту і якості життя населення.

У той же час на характер виконання інженерами своїх виробничих функцій значною мірою впливають їх взаємовідносини, насамперед культура і етика спілкування. Відомо, що психологія міжособистісного спілкування виходить зі складності цього суспільного феномену та його залежності від множини різноманітних чинників. Хоча він виступає однією з важливих форм індивідуального і соціального буття людини і важливою її життєвою потребою, цей феномен також істотно ускладнюється через надзвичайно широке розмаїття цілей та інтересів учасників, їх психічних характеристик, життєвих цілей і цінностей, рівня освіченості і культури, професій, віку тощо. Навіть в процесі

здійснення спільної діяльності, спрямованої на досягнення заздалегідь визначених цілей, її учасники можуть мати різні, а інколи навіть прямо протилежні інтереси. Для інженерного ж середовища ця ситуація ускладнюється ще й можливістю належності його учасників до різних наукових шкіл, різним рівнем розвитку креативності, характеру розвиненості інноваційного типу мислення та схильністю до ризику.

Всі розглянуті чинники, як свідчать життєва практика і результати спеціальних психологічних досліджень, часто призводять до ситуацій, коли при вирішенні тих чи інших питань професійної діяльності, соціального і особистого життя у її учасників може мати місце зіткнення протилежно спрямованих інтересів, несумісних одна з одною тенденцій, коли зачіпається людська гідність тощо. В таких ситуаціях цілком можлива поява конфліктної ситуації, яка здатна згодом перерости у відкритий конфлікт. Конфліктні відносини ускладнюють процеси спілкування, а відтак і умови спільної діяльності людей, істотно погіршують соціально-психологічний клімат в організації, негативно впливають на процес і результати її функціонування.

У сучасних умовах надзвичайно важливим видом діяльності виступає інженерно-технічна творчість. Вважається, що творчі здібності як характерна властивість людини, притаманні практично кожній дитині, однак в процесі її розвитку вони здебільшого втрачаються, оскільки батьки і система освіти прагнуть забезпечити їх розвиток так, як вони його розуміють відповідно до стандартизованих суспільних вимог. В результаті тільки поодинокі індивіди отримують реальні можливості реалізувати свій талант і креативні здібності.

Усвідомлення ними своїх здібностей і таланту, надійно підкріплене якісною освітою, забезпечують творчий підхід до виконання професійної діяльності. Водночас це часто накладає на носіїв цих здібностей своєрідний відбиток, який позначається на її ставленні до себе і до колег, до інших людей і суспільства в цілому. Звичайно виявом цього ставлення виступають підвищена, а інколи навіть і завищена самооцінка, відчуття якоїсь своєї виключності, зверхність відносно представників інших професій і надмірна критичність у відношенні до



своїх колег. Це особливо характерно для окремих індивідів, які отримали суспільне визнання у вигляді престижних премій, нагород, почесних звань тощо.

У процесі розробки нової техніки і технологій, інших технічних рішень внаслідок дії вказаних чинників цілком можливе зіткнення різних підходів, яке породжує підвищений рівень конфліктності. Його у середовищі творчих особистостей можуть посилювати ревності і заздрість, необ'єктивність оцінок тієї чи іншої пропозиції. Вона може виступати проявом тієї ж заздрості до більш талановитого колеги, що запропонував оригінальне і більш ефективне рішення, до суспільного визнання його таланту. Нерідко можливі й випадки, коли суспільне визнання отримує не більш талановитий фахівець, а його керівник чи той, хто вміє себе своєчасно подати у засобах масової інформації або вміє красиво виступати. Конфліктогенні ситуації, які притаманні будь-якому професійному середовищу, тут також виступають достатньо гостро і відчутно, а результати їх виникнення можуть серйозно впливати на вибір і прийняття варіанта технічного рішення, яке може виявитися не кращим.

Все це вимагає знання природи і сутності конфлікту, закономірностей його генезису і розвитку, а також ефективних шляхів і засобів запобігання і подолання конфліктних ситуацій та управління конфліктом. В той же час філософія спілкування та його психологія ще, на жаль, не приділяють належної уваги цим цікавим, складним і надзвичайно важливим питанням, особливо в умовах конкретних видів спільної діяльності людей. Однією із спроб визначення підходів до їх філософського і психологічного аналізу і виступає цей посібник. Він адресований всім, хто цікавиться філософією і логікою інженерної діяльності та її психологією, а також проблемами спілкування взагалі, та його особливостями в інженерному середовищі зокрема, в тому числі й в умовах конфліктних ситуацій.

На жаль, традиційна система інженерної освіти не передбачає належної психологічної і конфліктологічної підготовки майбутніх

фахівців. Тому на кафедрі педагогіки і психології управління соціальними системами Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» розроблено відповідний спецкурс, який факультативно викладається студентам інженерних спеціальностей. Досвід його викладання частково відображено в матеріалі пропонованого навчального посібника. Ми користувалися як результатами власних досліджень, так і літературними джерелами, наведеними у списку літератури. Особливо корисною стала робота проф. А. М. Гірика [19] і безпосереднє спілкування з ним, що дозволило більш чітко прояснити сутність окремих питань з розв'язання конфліктів. Вважаємо також приємним обов'язком висловити вдячність проф. С. М. Пазинічу, з яким ми плідно працювали при підготовці та виданні нашої спільної попередньої роботи [64].

## РОЗДІЛ І. ФІЛОСОФІЯ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЛЮДЕЙ

Людина, її сутність і сенс існування, її місце у світі й ставлення до нього завжди були і залишаються в центрі уваги багатьох авторитетних філософів, починаючи ще з античних мислителів. Засновник же спеціального наукового напрямку, предметом якого є бачення і філософське осмислення людини і яке отримало назву філософської антропології, став німецький філософ Макс Шелер (1874-1928). Основні положення його вчення полягають у тому, що, по-перше, в людській істоті примхливо поєднуються різноманітні сутнісні властивості, які важко узгоджуються між собою. По-друге, антрополог має бути постійно готовий сприймати нову інформацію про предмет свого інтересу, оскільки людина як об'єкт дослідження є невичерпною.

Підтвердженням справедливості першої тези можуть слугувати і слова Імануїла Канта, що з того кривого «тесу», з якого зроблено людину, годі намагатися змайструвати щось рівнесеньке. До цього ж слід додати, що саме у зазначеному «примхливому поєднанні різноманітних сутнісних властивостей» криється джерело суперечності як людини самої з собою, так і з іншими людьми, криється глибинна природа потенційно конфліктного характеру взаємодії між людьми. Тому вся людиноцентрична філософія має виходити як з визнання суспільної природи людини і її буття лише у просторі спільної діяльності з іншими людьми, так і з визнання неминучості існування суперечностей і виникнення конфліктів між ними.

Стосовно змісту філософської антропології та предмету її дослідження В.Г. Табачковський спеціально підкреслює, що «у широкому значенні філософська антропологія обіймає розміркування про природу (сутність) людини, про критерії «людськості» у всіх сферах життя, про взаємозв'язок людини й світу, «мікрокосм» та «макрокосм», про вселюдське та індивідуально-унікальне в людині, про людське призначення та можливості людського само здійснення тощо» [99, с. 17].

Більш вузький же зміст і сенс поняття філософської антропології, за словами вченого, «стосується течії в західноєвропейській філософії (переважно німецькій), що склалася в першій половині доби, котра тільки-но минула» [99, с. 19]. Він пов'язує її розвиток з працями Гельмута Плеснера (1892-1985), який прийшов до філософсько-антропологічних узагальнень через осмислення біофізичних аспектів людського єства, поєднуючи їх з культурно-духовними.

Діалектика самого цього поєднання вже містить у собі суперечність, яка здатна викликати внутрішньо особистісні та міжособистісні конфлікти і конфлікти між особистістю і соціумом. Це зумовлено тим, що задоволення суто біологічних та фізіологічних потреб людини, які є неодмінним виявом її природи, в певних ситуаціях цілком може суперечити духовно-культурним її потребам. Прикладами можуть слугувати обмін шедеврів мистецтва або коштовних музичних інструментів на буханку хліба чи взагалі їх продаж практично за безцінь, що змушені були робити люди в умовах голоду.

Ще більше підстав для конфліктів може виникати на наступному рівні – на рівні міжособистісної взаємодії. Тому розуміння природи і особливостей конфліктної взаємодії між людьми вимагає більш детального знайомства з онтологічною сутністю феномену людської взаємодії взагалі і філософського аналізу феномену конфлікту як однієї з форм цієї взаємодії та одного з її специфічних проявів. При цьому неможливо уникнути і сутності й характеру взаємодії людини з природою, в якій відбувається її діяльність, та й феномену самої людської діяльності як прояву цілеспрямованої активності та основної форми індивідуального і суспільного буття людини. До цього слід додати ще й роль такого цікавого і специфічного виду людської взаємодії, якою виступає міжособистісне спілкування, яке також може бути і джерелом конфлікту, і одним з інструментів його подолання.

Оскільки одним з результатів людської діяльності стало створення множини артефактів, а згодом і цілої техносфери, яка вже практично вийшла з під контроль свого творця і функціонує за власними законами, то згаданий аналіз не буде повним, якщо ігноруватиме цей аспект

людського буття та взаємодії між людьми. Тим більш, що, по-перше, техносфера являє собою специфічний соціокультурний простір інженерної діяльності, яка, власне, і виступає предметом нашого дослідження. По-друге, поява, функціонування і розвиток техносфери виявилися одним з потужних джерел виникнення різноманітних ускладнень в системі людської взаємодії, появи суперечностей і проблемних ситуацій, здатних породжувати конфлікти. Нарешті, по-третє, розвиток техносфери істотно змінює систему спільних відносин, життєвих цілей і цінностей людей, що теж сприяє виникненню конфліктних ситуацій.

### **1.1. Онтологічна сутність людської взаємодії**

Генезис і подальший розвиток людини як специфічного біологічного виду зумовив і своєрідний спосіб її буття. Для того щоб нормально існувати, їй довелося тісно взаємодіяти і контактувати з іншими людьми, причому згодом коло її партнерів по взаємодії постійно збільшувалося. Взаємодія між людьми виступає одним з проявів цілісності та єдності їх індивідуального і суспільного буття, проявом понадскладної системи їх взаємовідносин зі світом у всьому його розмаїтті. Результатом цієї взаємодії стає забезпечення нормальної життєдіяльності людини і соціуму, задоволення їх потреб.

Однак неможливо не враховувати і того факту, що людська взаємодія відбувається у складному просторі взаємозв'язків і взаємодії між різними об'єктами, системами і явищами зовнішнього світу. Внаслідок цього разом з ускладненням умов і характеру людського буття, яке зумовлює відповідне ускладнення цілей і характеру взаємодії, та неоднозначністю і невизначеністю ставлення різних її учасників до змісту самої взаємодії і своє участі в ній виникає потреба у глибокій філософській рефлексії феномену цієї взаємодії. Вона полягає в дослідженні сутності і природи цього феномену, його місця у загальній структурі індивідуального і суспільного буття сучасної людини та впливу на фізичний, психічний та інтелектуальний розвиток людини.

Тим більш ця рефлексія необхідна для аналізу множини суперечностей, які супроводжують процеси взаємодії між людьми, виступають невід’ємними її складовими і джерелами потенційних конфліктних відносин. Одним з них, можливо найбільш значущим, постає суперечність між участю широких мас населення в спільній, часто важкій діяльності, спрямованій на створення матеріальних і духовних благ, з одного боку, та їх присвоєнням порівняно невеликою часткою людей, чия участь у їх створенні мінімальна. Результати рефлексії цієї суперечності зумовлюють усвідомлення понять справедливості й несправедливості, яке постає вагомою підставою для соціальних конфліктів.

Ще один цікавий аспект філософського аналізу онтологічного статусу людської взаємодії виникає через те, що ця взаємодія відображає загальну специфіку людської діяльності. Сутність її специфіки полягає у широкій диференціації видів діяльності та тих функцій, які доводиться виконувати різним учасникам цієї діяльності. Сама ж диференціація зумовлена суспільним поділом праці, який до того ж постійно поглиблюється разом з науково-технічним і соціальним прогресом.

До речі, між цим прогресом і суспільним поділом праці існує взаємодія, досить складна структура якої містить систему прямих і зворотних зв’язків, як це наочно показано на рис. 1.

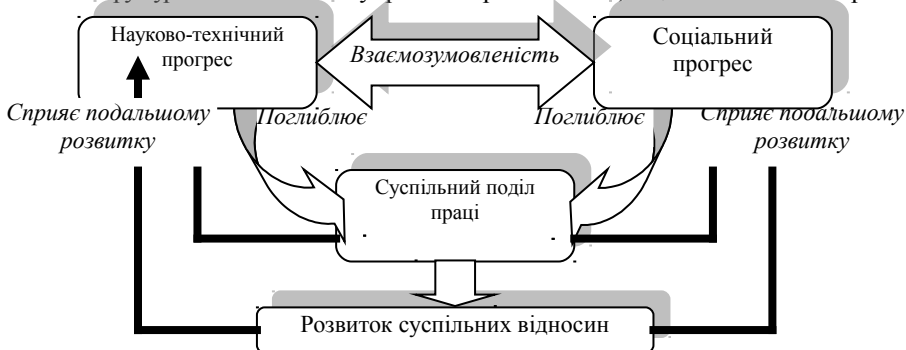


Рис. 1. – Взаємозв’язки між прогресом і суспільним поділом праці

Дійсно, науково-технічний прогрес забезпечує розвиток продуктивних сил, істотне зростання продуктивності праці та загальне зростання обсягу матеріальних і духовних благ. Це приводить до можливості підвищення добробуту і якості життя все більш широких верств населення. Водночас розвиток продуктивних сил, розробка і впровадження все більш складних об'єктів техніки і технологій вимагає підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників. Його ж зростання сприяє розвитку їх самосвідомості та самоідентифікації, помітному посиленню громадянської активності. Таким чином, науково-технічний прогрес як безпосередньо, так і опосередковано сприяє соціальному прогресу, що істотно змінює характер людської взаємодії.

Однак ці процеси йдуть не просто, оскільки привілейовані верстви не бажають поступатися своїми владними та іншими можливостями, що породжує множину суперечностей, різних прихованих і відкритих конфліктів, найбільш гострим проявів яких стають соціальні революції. Наявність значної відмінності не тільки в інтересах, а й у самому розумінні логіки соціального прогресу передовими представниками привілейованих верств населення може зумовлювати їх взаємодію не зі своїми соціальними стратами, а з тим новим рухом, що спрямований на кардинальну перебудову суспільно-політичного та соціально-економічного устрою відповідно до нових умов.

Ще одна особливість онтологічної сутності людської взаємодії полягає в тому, що загальна спрямованість вектору рівнодіючої надзвичайно складної і суперечливої множини її складових виникає в процесі їх гострої боротьби, конфліктів та їх розв'язання. Сам же цей вектор може бути визначений лише згодом, в результаті аналізу та осмислення різноманітних трендів соціальних процесів. Крім того, треба підкреслити, що науково-технічний і соціальний прогрес відбувається не сам по собі, а здійснюється під впливом відображення та усвідомлення індивідуальних і суспільних потреб і стає потужним засобом їх задоволення. У той же час, задовольняючи одні потреби, він породжує інші, більш складні, які вимагають нового рівня науково-

технічних досягнень, а отже і нового характеру взаємодії між людьми та їх соціальними групами.

Разом зі специфікою суто людської взаємодії необхідно підкреслити, що вона є лише окремим випадком всезагального характеру феномену взаємодії як одного з атрибутів об'єктивної реальності, проявом єдності світу у його розмаїтті та взаємозв'язку. На жаль, філософському аналізу суто людської взаємодії ще не приділялося належної уваги саме з цих позицій. Як предмет численних досліджень міжособистісна взаємодія привертає переважно увагу психологів і стосується тільки проявів обмеженого класу її видів, пов'язаного з впливом на результати спільної діяльності групи людей, на саму людину чи групу. Між тим навіть антропоцентричне розуміння взаємодії не може виключити з числа взаємодій людини (і не тільки індивіда, а й соціуму) з природними об'єктами та явищами. В той же час ця взаємодія може давати найрізноманітніші ефекти: пізнавальні, фізичні, естетичні, емоційні тощо.

При цьому одна й та ж взаємодія різними людьми часто сприймається по-різному, здійснює на них різний за своїм характером та інтенсивністю вплив, завдяки чому й її результати також можуть істотно відрізнятися між собою. Це є проявом і переконливим свідченням складного і суперечливого характеру взаємодії, його залежності не тільки від цілей і змісту взаємодії, а й від особистісних рис і якостей її суб'єктів, від матеріальної, енергетичної, інформаційної та інших характеристик цієї взаємодії. Тому слід чітко відрізнити поняття феномену взаємодії від його сприйняття її учасниками та від її результатів. Це стає тим більш необхідним, що не тільки у буденній свідомості, а й інколи у наукових розвідках під взаємодією розуміють і сам феномен, і процес взаємодії між її учасниками, і її результат. В той же час цілком очевидно, що всі ці поняття містять істотно різні зміст і смислову природу, їх об'єднує лише те, що всі вони мають відношення до взаємодії як однієї з форм людського буття та його про проявів.



Важливо підкреслити також, що багатоаспектність феномену взаємодії пов'язана ще й її цілями і спрямованістю. Дійсно, взаємодією може виступати і просте спілкування, і спеціально організована спільна участь людей у якійсь діяльності заради досягнення заздалегідь визначених цілей. При цьому досить часто виявляється, що загальні цілі діяльності лише частково співпадають або взагалі не співпадають з цілями та інтересами окремих її учасників (рис 2).

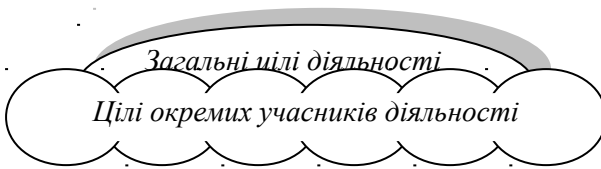


Рис. 2. Співвідношення між цілями діяльності та її учасників

У зв'язку з цим цілком очевидно постає можливість виникнення суперечностей між учасниками спільної діяльності, що, крім плідної взаємодії між ними може й породжувати різні конфліктні ситуації, приховані, а то й відкриті гострі конфлікти. Однак ці потенціальні можливості не обов'язково переходять в конфлікти, оскільки для будь-якої спільної діяльності завжди можна визначити людину, яка її планує, організує взаємодію між учасниками, мотивує і координує їх дії та здійснює загальне керування її виконанням. При її належній професійній управлінській компетенції ця людина, тобто керівник, може своєчасно виявити передумови конфлікту і здійснити необхідні заходи, спрямовані на його запобігання.

З позицій онтологічного статусу феномену взаємодії цікавою його особливістю слід вважати й те, що ефективність взаємодії істотно залежить від налаштованості її учасників на досягнення взаєморозуміння. Сьогодні ж виявляється, що має місце поступово, але неухильно зростаючий розрив між поколіннями як стосовно взаєморозуміння і досягнення згоди, так і стосовно успішної організації взаємодії. Це пов'язано зі змінами в системі життєвих цілей і цінностей,

коли сучасна динамічна молодь набагато швидше й легше сприймає ці цінності і з більшою готовністю керується ними у своєму житті й діяльності, тоді як представники старших поколінь є більш консервативними і часто продовжують сповідувати традиційні цінності й керуватися ними.

Нарешті, існує й такий буттєвий аспект людської взаємодії, пов'язаний з тим, що вона завжди відбувається у певному соціокультурному просторі та істотно залежить від рівня загальної і професійної культури її учасників. Але сьогодні мають місце інтенсивні міжкультурні взаємозв'язки, сама взаємодія виходить на міжнародний, міждержавний і навіть глобальний рівень. За цих умов істотно ускладнюється не тільки організація взаємодії, а й визначення та узгодження її цілей, які б були прийнятними для всіх її учасників. Тим більш непростою стає реалізація цієї взаємодії та управління нею.

За цих умов для філософії взаємодії взагалі і для філософії конфліктної взаємодії відкриваються нові цікаві аспекти. Зокрема, істотно зростає роль толерантності, психологічні проблеми поєднуються і переплітаються з політико-правовими, а для розв'язання неминучих суперечностей доводиться застосовувати методи дипломатії, переговори, посередництво, арбітраж тощо. Істотної ролі набувають питання протоколу.

## **1.2. Спілкування як середовище конфлікту**

Життєва практика переконливо свідчить, що будь-яка спільна діяльність людей неможлива без їх спілкування, яке є не просто однією з важливих та найбільш поширених форм їх взаємодії, а й дієвим інструментальним засобом її успішної реалізації. Більш того, спілкування виступає однією з істотних життєвих потреб людини. Ось чому феномен міжособистісного спілкування як одного з найхарактерніших екзистенціалів людського буття, зумовленого складною і суперечливою природою самої людини, сьогодні

невипадково привертає пильний інтерес філософів і психологів, соціологів і педагогів, фахівців з паблік-релейшн і з соціального управління, зі штучного інтелекту та багатьох інших сфер людської діяльності.

Цей інтерес значною мірою детермінує та істотна роль, яку спілкування відіграє у житті кожного індивіда, у формуванні, розвитку і соціалізації його особистості, а також у забезпеченні нормального функціонування і розвитку соціуму, в ефективному здійсненні людьми спільної діяльності по створенню матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення індивідуальних і суспільних потреб людей. При цьому треба зазначити, що існування цілого спектру істотних відмінностей між учасниками цієї діяльності, в тому числі й стосовно характеру їх участі у її здійсненні відображається на змісті спілкування. Можливість же трансформації вказаних відмінностей у суперечність інтересів робить спілкування джерелом потенційних конфліктів.

Саме спілкування являє собою надзвичайно складний і багатоплановий процес встановлення і розвитку психологічних контактів між людьми, який звичайно породжується потребами співіснування і спільної діяльності й містить у собі обмін інформацією між партнерами, вироблення ними спільної стратегії взаємодії, а також сприйняття і розуміння кожним з нас іншої людини. Відповідно до цього у загальній структурі спілкування визначають три його основні взаємопов'язані між собою складові – комунікативну, інтерактивну і перцептивну (рис. 3).

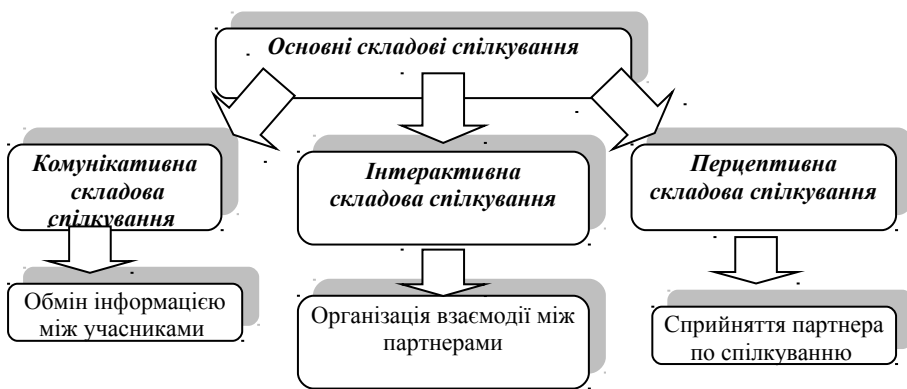


Рис. 3. – Загальна структура спілкування

Цілісність самого процесу спілкування передбачає не тільки єдність цих складових, а й можливість домінування якоїсь однієї з них залежно від виду спілкування, заздалегідь визначених його цілей, складу учасників спілкування та їх ставлення один до одного і характеру відносин між ними взагалі. Більш того, завдяки наявності певного емоційного забарвлення, спілкування надає людяності як відносинам між його учасниками, так і характеру їхньої спільної діяльності, заради якої вони і вступають у спілкування, стає неодмінним атрибутом індивідуального і суспільного буття людини [77, с. 71-72].

Водночас саме це емоційне забарвлення дозволяє через спілкування і за його допомогою передати не тільки позитивні, а й негативні емоції людини, які відображають її ставлення до партнера по спілкуванню, передають її оцінку його дій, вчинків і поведінки, його особистості та його висловлювань. І незалежно від того, справедливою чи вигаданою є ця суб'єктивна оцінка, у разі її негативного характеру вона майже неминуче породжує об'єктивні передумови для загострення відносин між учасниками спілкування. Між ними виникає психологічне напруження, здатне перерости у конфлікт. Ось чому спілкування повинно вважатися потенційним середовищем конфлікту. Дійсно, сам конфлікт виникає в процесі спілкування, виявляється у ньому і долається знов-таки за допомогою спілкування і в процесі спілкування.

Характерно при цьому, що всі три основні складові міжособистісного спілкування – комунікативна, інтерактивна і перцептивна – можуть ставати і джерелами конфлікту, і його причинами, і середовищем, в якому конфлікт може відбуватися. Комунікативна складова спілкування, виконуючи функцію обміну інформацією між

учасниками та її розуміння, несе у собі потенціал конфлікту як через зміст повідомлюваної інформації, так і через характер її подання. Додатковим конфліктогенним чинником тут постає ще й характер сприйняття інформації того, кому вона адресована, тим більш, що в процесі своєї передачі ця інформація майже завжди може зазнавати істотного спотворення, а характер її сприйняття відображає очікування людини. Крім того, існує ціла множина різних бар'єрів спілкування.

Інтерактивна складова міжособистісного спілкування виконує функцію взаємодії між його учасниками та взаємного їх впливу один на між людьми взагалі, безпосередньо пов'язана зі сприянням їх взаєморозуміння. Однак вона не тільки сприяє ефективній взаємодії людей, але й висвітлює наявність у них різних цілей та різних підходів до здійснення спільної діяльності, заради якої, власне, і необхідна ця взаємодія. Природно, що на ці відмінності накладаються й ціннісні уявлення учасників спілкування, їх ставлення до діяльності, яку їм необхідно здійснювати, та один до одного, а також індивідуальні психологічні особливості, рівень культури і вихованості тощо. Таким чином, інтерактивна складова феномену спілкування містить у собі певні джерела потенційної конфліктогенності. Вони особливо посилюються у тому разі, коли спілкування має місце в процесі групової діяльності, у яку кожен учасник здійснює свій індивідуальний внесок.

У процесі групової діяльності люди можуть вступати у цілу множину взаємодій різного характеру, які можуть бути згруповані у два основні види – кооперацію та конкуренцію. Кооперація являє собою такі види взаємодії між учасниками спільної діяльності, які сприяють її ефективній організації, орієнтують всіх на колективне досягнення бажаних цілей та результатів і передбачають узгодженість дій кожного. Психологічний механізм кооперації спирається на взаємодопомогу і співробітництво учасників. Успіху кооперації може сприяти виникнення в процесі її здійснення змагання як однієї з її форм.

Конкуренція являє собою такий вид взаємодії між учасниками спільної діяльності, який характеризується не просто їх змагальністю і

прагненням якнайшвидше і найкраще виконувати індивідуальні завдання та успішно досягати своїх цілей, але й намірами створювати певні перешкоди іншим учасникам цієї діяльності у їхніх зусиллях заради того, щоб випередити їх. В умовах ринкової економіки конкуренція здатна відігравати додаткову мотивацію і значний стимулюючий ефект.

На сам процес спілкування та особливо на його результати істотний вплив здійснюють прояви третьої його складової – перцептивної, глибинний сенс і призначення якої полягають у сприйнятті одним партнером по спілкуванню іншого партнера. Добре відомо, що наше сприйняття іншої людини являє собою достатньо складний і суперечливий процес, результати якого значною мірою позначаються на формуванні нашого ставлення до цієї людини і характеру спілкування та взаємодії з нею. В процесі сприйняття іншої людини відбувається суб'єктивне відображення в нашій свідомості її зовнішніх рис і ознак, їх звичайно неусвідомлюване зіставлення з нашими ідеалами або з рисами і якостями інших відомих нам людей. На основі результатів цього відображення і зіставлення формується усвідомлення і розуміння внутрішнього світу і поведінки цього індивіда.

Безперечно, перші наші враження про людину далеко не завжди можуть виявлятися вірними, і в процесі подальшого спілкування і взаємодії вони будуть уточнюватися, змінюватися, причому інколи досить кардинально. Самі ж помилки першого сприйняття несуть у собі передумови можливих конфліктних відносин, оскільки або цей учасник спілкування не виправдовує наших очікувань, або ми його не влаштовуємо, оскільки його суб'єктивне сприйняття нашої особистості може виявитися не зовсім вірним.

Таким чином, спілкування у своїй цілісності та системній єдності своїх складових утворює середовище, сприятливе не тільки для існування, а й для прояву різноманітних об'єктивних і суб'єктивних суперечностей. Вони можуть бути зумовлені як цілями, зміст і характером самого спілкування, так і особистісними рисами і якостями

його учасників. Тому уявляється цілком природним, що за певних умов ці суперечності можуть загострюватися і, зачіпаючи істотні інтереси учасників, створювати конфліктні ситуації, здатні трансформуватися в конфлікти.

Однак уважний неупереджений аналіз феномену спілкування та його змісту дає можливість дійти висновку, що воно виступає лише потенційним середовищем конфлікту, і зовсім не обов'язково, що в процесі спілкування він може відбуватися. Дійсно, спілкування як одна з життєвих потреб людини, як одна з форм людської активності та прояву індивідуального і суспільного буття супроводжує практично всі процеси життєдіяльності, воно відбувається постійно і в переважній більшості випадків безконфліктно. Без спілкування ніяка взаємодія, ніяка спільна діяльність людей взагалі були б неможливі, а це унеможлиблювало б і саме існування людини як суспільної істоти, яка практично непридатна самотійно вижити у цьому складному світі.

Наше ж твердження того, що спілкування являє собою середовище конфлікту означає лише те, що конфлікт може виникати і відбуватися в процесі спілкування, яке виступає і середовищем, і одним із джерел, і засобом конфліктних дій та проявів, і водночас ефективним засобом управління конфліктом та його подолання. Більш того, в процесі спілкування ті чи інші суперечності між його учасниками можуть успішно з'ясовуватися і зніматися, що дозволяє взагалі уникнути можливості виникнення конфліктної ситуації і тим більш її переростання у відкритий конфлікт.

Таким чином, цілком можливим і досить поширеним є міжособистісне спілкування безконфліктного характеру, іншими словами, спілкування може існувати без конфлікту, в той час як конфлікт без спілкування неможливий. Це пов'язано з тим, що середовищем спілкування є соціокультурний простір, в якому воно відбувається і в якому існують і взаємодіють його учасники, а не конфлікт, в той час як середовищем конфлікту завжди виступає спілкування. Безперечно, ця діалектика відносин між спілкуванням і конфліктом є базовою, однак вона далеко не вичерпує складної системи суперечливих взаємозв'язків і

взаємодії між ними, які можна визначити тільки на основі узагальнення результатів глибокого філософського аналізу самого феномену конфлікту.

### **1.3. Філософський аналіз феномену конфлікту**

Природа і сутність конфлікту будуть детально розглянуті в наступному розділі. Для більш глибокого їх розуміння уявляється доцільним здійснити філософський аналіз цього феномену. Його виконання повинно включати з'ясування онтологічного статусу конфлікту, його гносеологічну роль та можливі аксіологічні аспекти. Перш за все слід відзначити, що з позицій сучасних філософських поглядів конфліктом вважають «поняття, яке означає протиборство протилежностей; фундаментальний принцип природних і соціальних взаємодій». Автори філософського словника за редакцією А.П. Алексєєва при цьому підкреслюють, що «антагоністичні та неантагоністичні конфлікти – характеристика зрілості різних сфер досвіду: віри, пізнання, моралі, мистецтва, політики та управління» [43, с. 166].

Конфлікти неантагоністичного характеру звичайно виникають в межах однієї системи відносин, тоді як антагоністичні конфлікти пов'язані із суперечностями та протилежностями, що належать до різних систем і виникають між уявленнями та ідеями, нормами і правилами цих систем. Як для конфліктів першої, так і другої групи застосовні дві моделі їх розв'язання. Одна здійснюється за схемою «виграв – програв» і ґрунтується на силовому тиску і примусі сторони, психологічний стан якої забезпечує їй можливість домінування. Друга ж модель розв'язання конфліктів здійснюється за схемою «виграв – виграв» і ґрунтується на тому, що основним завданням і прагненням сторін потенційного конфлікту постає конструктивна і цілком добровільна їх взаємодія в ім'я успішного досягнення спільних, заздалегідь визначених цілей, що лежать в основі їх взаємодії.



Поступова демократизація суспільного життя, поширення цієї тенденції на сферу міжнародних відносин і усвідомлення контрпродуктивності першої моделі зумовлюють все більш часту трансформацію конфліктних ситуацій за другою моделлю. При цьому істотно зростає усвідомлення самоцінності справедливого і взаємоприйнятного розв'язання конфліктів і відповідальності влади за формування і практику здійснення соціальної політики. Вказана тенденція являє особливий інтерес для цілей нашого дослідження, оскільки основним його предметом є саме соціальні конфлікти, в тому числі пов'язані з людською діяльністю, насамперед з професійною діяльністю інженерів.

Соціальний конфлікт, як зазначають автори філософського словника соціальних термінів за редакцією В.П. Андрущенка, являє собою «зіткнення протилежних соціальних груп, особистостей, інститутів, інтересів, поглядів, прагнень; розлад, розраду, незгоду, чвару, суперечку, що загрожує тяжкими соціальними наслідками». Дослідники підкреслюють, що соціальний конфлікт виступає завершальною ланкою механізму вирішення суперечностей у системі суспільних відносин. Історія розвитку цивілізації свідчить, за їх словами, «про постійне виникнення і розв'язання різноманітних соціальних конфліктів в різних галузях суспільного життя». Саме тому соціальний конфлікт «виявляється не відхиленням від норм, а нормою відносин людей у соціумі, формою відновлення (і заміни) пріоритетів системи інтересів, потреб, суспільних відносин» [98, с. 375-376].

Додамо, що це твердження аж ніяк не суперечить сформульованому нами положенню стосовно того, що міжособистісне спілкування може бути і безконфліктним, оскільки спілкування не вичерпує всіх можливих різновидів відносин людей у соціумі. Крім того, окремі акти спілкування можуть бути короткими і достатньо швидкими, тоді як суспільні відносини формуються і розвиваються відносно повільно і носять тривалий характер, поступово еволюціонуючи. Через низку цих та деяких інших обставин філософія конфліктного спілкування виступає

тільки однією із складових філософії людського спілкування взагалі. Складна ж структура системи взаємозв'язків і взаємовідносин між феноменами спілкування і конфлікту являє особливо істотний інтерес для дослідників, коли йдеться про спілкування (в тому числі й конфліктне) в певній сфері професійної діяльності.

Оскільки ж професійна діяльність стає важливим атрибутом соціуму, то конфлікти, які її супроводжують, носять соціальний характер. Філософський же їх аналіз має виходити із загальних закономірностей соціальної філософії. Тому слід відзначити істотний внесок у розробку основ теорії соціальних конфліктів таких її представників, як Р. Дарендорф, К. Боулдінг, Л. Козер, Р. Колінз, Л. Крайсберг та інші західні фахівці з соціальної філософії, соціології, політології. Марксистська соціальна філософія розглядає природу соціальних конфліктів виключно з класових позицій, ідеологізуючи її «революційне» обґрунтування та спрощено інтерпретуючи як прояв класової боротьби.

Такий спрощений підхід залишає поза своєю увагою або взагалі ігнорує існування таких поширених видів конфліктів, як конкурентна боротьба в економіці, сімейні сварки, конфлікти злочинців з суспільством, зіткнення на національному та релігійному підґрунті і тероризм, страйки і студентські протести. Практично ігноруються суб'єктивні причини і прояви конфліктів, не аналізуються механізми їх розв'язання. В той же час суперечності між об'єктивними і суб'єктивними чинниками, розбіжності між індивідуальними і соціальними прагненнями та інтересами людей, між окремими індивідами, спільнотами та інститутами, які буквально пронизують всі сфери суспільного життя, виступають потужними джерелами потенційних конфліктів.

Важливо підкреслити, що вказані обставини стосуються практично всіх сторін життя і всіх аспектів відносин між людьми – політичних, економічних, соціальних, духовно-культурних, правових, побутових тощо. Множинність джерел і сфер існування та прояву конфліктів

породжує широке розмаїття їх видів. У зв'язку з цим доречно знову звернутися до вже цитованого вище філософського словника соціальних термінів, автори якого зазначають, що «залежно від складу суб'єктів, кількості сторін, рівня насильства, ступеня гостроти, динаміки розрізняються антагоністичні і неантагоністичні, основні і неосновні, реалістичні і умовні, закриті та відкриті соціальні конфлікти» [там само]. Американський фахівець з філософії конфлікту М. Дойч наводить шість типів соціальних конфліктів:

1) коли зіткнення інтересів існує об'єктивно, усвідомлюється їх носіями і не залежить від будь-якого легкозмінного факту або чинника;

2) коли це зіткнення викликається випадковими обставинами, але ця залежність не завжди усвідомлюється учасниками;

3) коли причини, що сприймаються конфліктуючими сторонами лише побічно, зумовлені об'єктивними чинниками, що лежать в основі конфлікту;

4) коли конфлікт взагалі не стосується сторін, які втягуються у нього, і його причини не пов'язані з їх прагненнями та інтересами;

5) коли потенційний конфлікт через об'єктивні обставини міг би виникнути, однак ще не актуалізувався і перебуває у латентній стадії;

6) коли для виникнення конфлікту взагалі не існує об'єктивних підстав, але він виникає через певні непорозуміння або хибні уявлення про ситуацію.

Філософський аналіз конфлікту як своєрідного соціального феномену відкриває й можливість розглянути такі специфічні грані його онтологічного статусу, які фактично визначають важливі суспільні функції, роль і значення конфліктів. Сучасні дослідники пропонують групувати всю їх множину у такі три упорядковані сукупності.

Перша з цих сукупностей суспільних функцій розглядає конфлікт як своєрідний вихлопний клапан, еднальний механізм, стимулятор і рушійну силу суспільно-історичних перетворень, відновлення порушеної соціальної рівноваги, гарантію еволюційного розвитку шляхом виявлення інтересів, переоцінки життєвих цілей і цінностей

тощо. Вже навіть побіжного погляду на цей перелік достатньо, щоб стверджувати, що конфлікт сам по собі являє цікаве і суперечливе поєднання позитивних і негативних сторін і функцій, яке не дозволяє однозначно розглядати його як щось шкідливе і небажане.

Друга сукупність суспільних функцій конфлікту містить такі, як загроза дезінтеграції соціуму, дестабілізації влади і суспільного устрою, порушення соціальної справедливості, перерозподілу власності. Знов-таки тут на перший погляд уявляється переважання негативного сенсу розглянутих функцій, але уважний їх аналіз дає вагомі підстави стверджувати зворотне. Так, особливий інтерес викликає поняття соціальної справедливості. Невипадково ж поняття справедливості вважається моральнісною, а не юридичною категорією. Що для однієї людини чи соціальної групи уявляється цілком природним і справедливим, для інших є брутальною несправедливістю. Наприклад, наші так звані «народні» депутати впевнені, що цілком справедливою є ситуація, коли вони отримують пенсію в 20-25 тисяч гривень, а мільйони простих українців – менше 800 гривень. Не варто й говорити, що ці останні аж ніяк не можуть погодитися з такою «справедливістю». Тому цілком очевидно, що ця ситуація є потенційно конфліктогенною. Те ж можна сказати і стосовно такої функції конфлікту, як загроза перерозподілу власності.

Третя сукупність суспільних функцій конфлікту включає такі з них, як можливість порушення соціальної стабільності з одночасним стимулюванням соціокультурної динаміки і знищенням матеріальних і духовних цінностей, руйнування системи життєвих цінностей та ідеалів з одночасним звільненням «поля» для принципово нової творчої діяльності і створення нової культури. Тут також на поверхні лежить суперечливе поєднання позитиву і негативу.

Таким чином, соціальний конфлікт являє собою надзвичайно складний, суперечливий, багатофакторний і поліфункціональний феномен. Для більш глибокого розуміння його онтологічного статусу слід зазначити, що серед множини джерел і причин конфліктів можуть

виступати матеріальні, майнові, суто економічні інтереси людей, на які вказували Н. Макіавеллі, французькі матеріалісти XVII ст. і марксиста. Ще одну групу вагомих причин конфлікту являють претензії на владу, які підкреслювали М. Грушевський, Ф. Ніцше, Д. Донців. Істотну роль у виникненні потенційно конфліктних ситуацій можуть відігравати також відмінність культурно-історичних традицій, релігійних вірувань, ментальних особливостей і звичаїв, морально-правових норм тощо. Цю їх роль підкреслювали Е. Тейлор, Дж. Фрезер, Б. Девідсон та інші. Пріоритетний вплив відмінності в «пасіонарних зарядах» народів на можливість виникнення конфліктних ситуацій вказував Л. Гумільов.

Наведені результати здійсненого аналізу філософського сенсу феномену конфлікту виводять нас на нові горизонти більш глибокого його розуміння. Вони, зокрема, дозволяють визначити не тільки звичні психологічні аспекти конфлікту та суто прикладні питання управління ним, а й суто філософські. Деякі з них доцільно розглянути більш детально.

#### **1.4. Гносеологічні та аксіологічні аспекти конфлікту**

Цілеспрямоване системне дослідження феномену конфлікту відкриває їх істотний гносеологічний потенціал. Дійсно, відносно новою і навіть дещо несподіваною виявляється пізнавальна роль конфлікту. Однак в дійсності вона може набувати істотного значення у пізнанні й розумінні сутності, змісту та закономірностей соціальних процесів взагалі, і складних процесів міжособистісних відносин зокрема. Саме екстремальний характер прояву цих відносин в конфліктних ситуаціях, їх загострення дозволяє виявити ті їх грані й особливості, які у звичайних умовах лишаються прихованими від дослідників, насамперед фахівців з соціальної філософії.

Можливо, що саме через це їх інколи вважають чимось випадковим, другорядним, не вартим уваги. Однак в дійсності якраз при загостренні тих чи інших суперечностей яскраво виявляються їх корені, виникає

можливість визначити слабкі сторони у виборі й реалізації структури організації і в доборі кадрів. Саме в ускладненнях і конфліктних ситуаціях часто можна побачити справжнє обличчя тієї чи іншої людини, її дійсне ставлення до своєї справи і до інших людей, зокрема до тих, хто працює поруч з нею, з ким їй доводиться вирішувати спільні завдання. Конфліктні ситуації дозволяють також виявити справжні й хибні цінності організації, ефективність корпоративної культури.

Складні проблемні ситуації відкривають можливість ще глибше пізнати роль емоційно-психологічних чинників у виборі філософії управління і стилю керування, в організації та здійсненні ефективного управління організаціями і спільною діяльністю людей, у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку складних соціальних систем. Результати цього пізнання створюють і нові можливості для вибору і застосування інструментарію дослідження таких складних явищ, які відбуваються в соціальних системах, обробки, верифікації та інтерпретації отриманих даних.

Особливу гносеологічну цінність конфлікт набуває ще й завдяки тому, що являє собою предмет міждисциплінарних досліджень, вимагає залучення до його вивчення не тільки філософів, а й психологів, соціологів, педагогів, фахівців з соціального управління. Саме через це виникають можливості формування конфліктологічної культури, її прищеплення майбутнім інженерам, менеджерам та іншим фахівцям, чия діяльність буде пов'язана з виконанням управлінських функцій. Прищеплення студентам цієї культури безпосередньо в процесі їх професійної підготовки дозволяє сподіватися на загальне підвищення культури управління в країні, досягнення суспільної злагоди та зменшення психологічної напруженості й конфліктності відносин.

Ще одним важливим гносеологічним аспектом дослідження складних конфліктних ситуацій виступає те, що здійснення детального аналізу джерел конфлікту, його причин, позицій сторін та їх претензій одна до одної дозволяє керівникові організації, психологу та професійному конфліктологу краще вивчити психологічні

характеристики працівників, їх культуру, вихованість та особливості поведінки і спілкування. Це знання відкриває реальні можливості раціонально підбирати склад виробничих підрозділів та структуру їх відносин при виконанні спільних виробничих завдань. Таким чином, суто теоретичні філософські розвідки гносеологічних проблем конфлікту створюють основу для ефективного розв'язання важливих прикладних завдань у різних сферах – від педагогіки і професійної підготовки кадрів та їх раціональної розстановки та використання до управління соціальними системами.

Однак саме дослідження конфлікту та його впливу на процеси людської взаємодії, міжособистісного спілкування, інші процеси в соціальних системах не є таким простим, як може уявлятися на перший погляд. Адже не дарма людина з давніх пір вважається найскладнішим і найзагадковішим об'єктом вивчення. Як цілком справедливо зазначає у зв'язку з цим А. Дондюк, «ідея неповторності та багатомірності сутності людини може на сьогодні розцінюватися як визначальна та вихідна ідея не лише постмодерністської теорії, але й сучасного світосприйняття в цілому». Формування такої ідеї, за його словами, «залежало великою мірою від кризових явищ у пізнавальному та культурному просторі епохи модерну. Саме тому ідея багатомірності набула досить різноманітних виявів у межах філософської антропології, методології науки та природничо-наукових досліджень в цілому, мистецтві та релігійних уявленнях» [99, с. 134].

Додамо, що ця багатомірність людини ускладнює й пізнання процесів, в яких виявляються різні психічні та фізичні стани людини, її інтелектуальне та емоційне сприйняття тієї чи іншої ситуації. Адже одна й та ж людина майже в однакових ситуаціях може вести себе не просто по-різному, а й виявляти протилежний характер поведінки залежно від самопочуття чи емоційного стану. Там, де вона ще вчора з гумором і посмішкою реагувала на якийсь подразник, сьогодні він викликає у неї роздратування, а той й неочікувані від неї лють і гнів, які вона начебто

несподівано переносить на інших людей, зумовлюючи, як говориться, «на пустому місці» виникнення конфлікту.

Ще більш суперечливою виявляється поведінка людини в соціумі, при виконанні тих чи інших дій та при здійсненні господарської діяльності, які загрожують її власному існуванню як біологічного виду. Тому цілком справедливо В.Г. Табачковський вказував, що «реальне життя людське складається таким своєрідним чином, що завжди можна відшукати у ній як докази на користь, приміром, переважання розумності над усім, так і докази протилежні» [99, с. 144]. І ця суперечність зумовлює ще один серйозний і навіть загрозливий вид конфліктів – численні конфлікти людини і суспільства з навколишнім природним середовищем. Яскравими їх прикладами слугують катастрофа на Чорнобильській АЕС, руйнування озонового шару в атмосфері нашої планети, викликане надмірними викидами фреонів, вуглекислого газу тощо, забруднення ґрунтових вод тощо.

Однак навіть вже саме усвідомлення людством надзвичайної небезпеки цих конфліктів і спроби визначення та здійснення узгоджених у глобальних масштабах заходів по їх запобіганню дозволяє говорити, як це дивно не звучить, про існування аксіологічних аспектів конфлікту. В той же час ми впевнено стверджуємо, що безсумнівна цінність конфлікту та особливо його вивчення, полягає у тому, що, по-перше, він відкриває практичні можливості використання отриманих знань для удосконалення системи міжособистісних відносин та управління людьми і соціальними системами. По-друге, конфлікт як загострення і вищий прояв суперечностей, дозволяє визначити їх сутність і з'ясувати глибинні корені, що сприяє пошуку можливостей, шляхів і засобів ефективного їх розв'язання. Водночас по-третє, подолання або запобігання конфлікту свідчить про те, що розв'язання якоїсь



суперечності аж ніяк не допомагає взагалі уникнути нових суперечностей.

У зв'язку з цим, по-четверте, головним ціннісним аспектом конфлікту слід вважати те, що він виступає рушійною силою суспільного розвитку, відкриває можливість подолати застрілі цінності і характер відносин між людьми і знаходити нові способи прояву їх креативних здібностей. Саме з цих позицій необхідно оцінити роль усвідомлення того об'єктивного зв'язку, який не просто існує між екзистенціальним і есенційним (сутнісним) сенсом конфлікту та його пізнанням і практичним використанням результатів цього пізнання (рис. 4). В першу чергу це стосується глобальних проблем людства, значною мірою зумовлених загостренням його відносин з природою, яке породило цілу низку серйозних екологічних загроз і навіть викликало окремі міжнародні конфлікти.

Аналіз наведеної схеми дозволяє побудувати і модель відповідної системи взаємозв'язків між філософськими аспектами феномену конфлікту та результатами рефлексії над ними. Така досить спрощена модель може бути представлена у вигляді рис. 5.

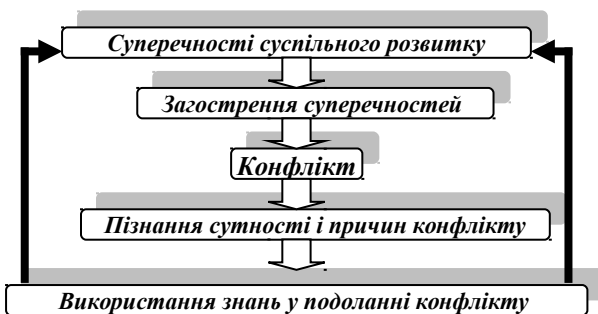


Рис. 4. –Динаміка пізнання конфлікту і застосування отриманих знань

У ній наведено лише результати рефлексії соціальних конфліктів і конфліктів глобального характеру. Моделі самого конфлікту і динаміки його виникнення й розвитку у різних проявах і сферах функціонування будуть детальніше розглянуті в наступних розділах.

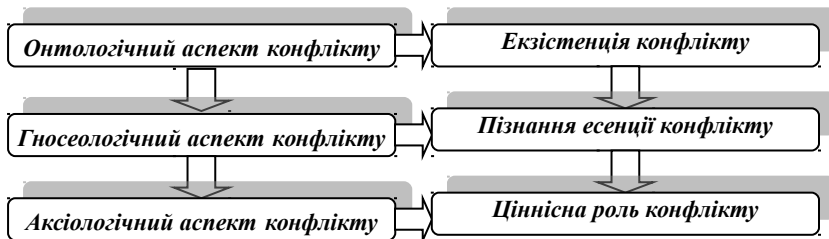


Рис. 5. – Взаємозв'язки між філософськими аспектами феномену конфлікту

Слід зазначити, що істотний внесок у загострення відносин людини і суспільства з навколишнім природним середовищем здійснюють професійна діяльність інженерів та її результати. Тому вже саме усвідомлення небезпеки використання застарілих технологій у господарській діяльності людини як прояву їх відчутної конфліктності з природою вимагає пошуку надійних стратегій забезпечення гармонії в системі «людина – суспільство – природа – техносфера», які могли б виступати досить ефективним засобом подолання цієї конфліктності та поліпшувати якість життя людей і стан природи. Конфліктні дії можуть виконувати гностичну функцію, оскільки учасники вступають у конфлікт із конкретними інтересами, мотивами, намірами, які коригуються у процесі безпосередньої конфліктної взаємодії, що приводить до більш адекватного розуміння проблемної ситуації, отже це і спонукає їх до розв'язання конфлікту.

Оскільки техніка і технології, як сфера професійної діяльності інженера та її результат стали одним з найбільш небезпечних чинників конфлікту між людиною і суспільством та природним середовищем,

складні й відповідальні завдання постають перед системою підготовки інженерів. Вони стосуються як формування їх екологічної та конфліктологічної культури, так і виховання у них почуття особистої відповідальності за якість створюваної техніки та її використання. Адже сьогодні, як справедливо зазначає у зв'язку з цим відомий італійський вчений і громадський діяч, засновник і президент Римського клубу Ауреліо Печчеї, техніка вже набула статусу домінуючого і практично незалежного елемента. «Попередня рівновага виявилася безповоротно порушеною... Людина вже не в змозі не лише контролювати ці процеси, але навіть просто усвідомити й оцінити наслідки всього того, що відбувається». Техніка, отже, на глибоке переконання вченого, перетворилася в абсолютно некерований, анархічний фактор... Техніка, створена людиною, стала головним фактором змін на землі» [69, с. 37, 39].

Цю думку цілком поділяє і М.О. Булатов, підкреслюючи, що «саме техніка створила основну проблему – екологічну. Йдеться не просто про техніку, а про науково-технічну революцію» [99, с. 347]. І дійсно, ця революція не тільки істотно посилює продуктивні сили людства, а й створює потенційні загрози самій можливості його існування. Все залежить від того, як і з якою метою використовувати досягнення науково-технічного прогресу. Тому сьогодні такої визначальної ролі набуває проблема моральнісного виховання інженерів – творців і експлуатаційників техніки і технологій – і прищеплення їм почуття відповідальності за їх можливе використання.

І в цьому також проявляється аксіологічне значення конфлікту, оскільки поширений сьогодні технократичний характер мислення переважної частини інженерів зумовлює у кращому разі нейтральне ставлення до гуманістичних аспектів їх діяльності, байдужість до можливостей застосування досягнень науково-технічного прогресу, наприклад, у військових цілях тощо. Створення ж системи цілеспрямованого виховання студентства, розвиток їх загальної та професійної культури сприятиме подоланню технократизму і

підвищенню відповідальності за можливі результати їх майбутньої фахової діяльності.

У той же час не слід абсолютизувати аксіологічне значення конфліктів. Адже широке розмаїття їх видів і сутності, джерел і причин виникнення, можливих наслідків і впливу на взаємовідносини між людьми не виключає їх суто негативного характеру. В першу чергу це стосується конфліктів, які відбуваються в процесі міжособистісного спілкування і на тривалий час погіршують відносини між його учасниками. Тому для розуміння дійсного характеру конфлікту важливо знати особливості середовища його виникнення і зміст суперечностей, що зумовлюють його появу.

#### *Контрольні запитання*

1. Що таке спілкування з філософської, психологічної та педагогічної точки зору?
2. Розкрийте аксіологічні аспекти конфлікту.
3. В чому заключається філософський аналіз феномену конфлікту.
4. Розкрийте сутність конфліктної взаємодії людей.
5. Охарактеризуйте гносеологічні аспекти конфлікту.

## РОЗДІЛ 2. ІНЖЕНЕРНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ДжЕРЕЛО КОНФЛІКТІВ

Основними результатами і наслідками суспільного поділу праці, про які йшлося вище, стали такі обставини, що становлять інтерес з позицій нашого дослідження. По-перше, він породжує й поглиблює суперечності між змістом і характером діяльності людини та її життєвими потребами і можливостями їх задоволення, між суспільним характером виробництва та індивідуальним характером споживання. По-друге, суспільний поділ праці зумовив поступове поглиблення спеціалізації і професіоналізації людей, появу суперечності між необхідністю всебічного розвитку і умовами праці, які його обмежують вузько професійними вимогами. По-третє, необхідність роботи на спільну скарбницю благ викликала загострення суперечливого бажання багатьох людей менше працювати і отримувати більше благ. По-четверте, розвиток суспільного виробництва, поява нових технологій вимагають збільшення кількості інженерів і зростання їх кваліфікації та креативних здібностей, а їх професійна підготовка ґрунтується на наявних технологіях і на уніфікації вимог до їх компетенції та розвитку особистісних якостей. По-п'яте, сучасна інженерна діяльність зумовлює потребу у високій соціальній компетенції фахівців, а система освіти все більш нехтує соціально-гуманітарною складовою підготовки майбутніх інженерів.

Цілком зрозуміло, що спільна діяльність людей може бути ефективною і успішно досягати своїх цілей тільки в тому разі, коли вона належним чином організована, а між її учасниками існує взаєморозуміння. Це положення набуває сьогодні особливого значення для професійної діяльності людини, насамперед для її участі у спільній з іншими людьми діяльності у складі виробничих колективів. При цьому надзвичайно важливу роль відіграє професійна діяльність інженерів, для якої дотримання суспільних вимог стає істотним

чинником нормального життєзабезпечення людини і суспільства. Це пов'язано з такою низкою взаємопов'язаних обставин:

1) в умовах постійного поглиблення суспільного поділу праці та індустріалізації виробництва істотно зростає роль функцій інженера як розробника нових, все більш досконалих конструкцій різноманітних машин та інших промислових виробів;

2) ускладнення виробів і технології їх виробництва разом з вимогами до спрощення їх практичного використання зумовлює посилення ролі дослідницьких функцій в загальній структурі інженерної діяльності;

3) прагнення успішно розв'язати суперечність між необхідністю підвищення якості продукції та зниженням її собівартості вимагає плідних інженерних пошуків у сфері застосування таких технологій її виробництва, які б забезпечували цю можливість;

4) для інженера завжди важливою була і залишається функція організатора виробництва, оскільки складні зразки продукції і технології їх виробництва необхідно належним чином реалізувати, навчити виконавців раціональним методам і прийомам праці;

5) зростання складності структури і принципів роботи нової техніки вимагає від інженера належних знань, умінь і навичок її ефективної експлуатації, забезпечення максимально можливого використання ресурсу, закладеного при її проектування та виготовленні;

6) важливими завданнями професійної діяльності інженера постають забезпечення охорони праці робітників і промислової безпеки, виключення несприятливого впливу виробництва та експлуатації технічних виробів на людину і навколишнє природне середовище.

Безперечно, можна наводити й інші чинники, які визначають зростання ролі інженера в сучасних умовах, особливо згадуючи, що людство сьогодні переживає принципово новий етап в історії своєї цивілізації. Становлення постіндустріального суспільства, широка

інформатизація всіх сфер суспільного життя визначають інноваційний тип світового розвитку, характерною рисою якого стає не просто прискорення науково-технічного і соціального прогресу, а його розгалуження, коли відкриття й винаходи в одній сфері отримують плідне практичне застосування в інших, іноді досить далеких і навіть несподіваних. Крім того, активно відбувається розробка і впровадження високих технологій (нанотехнологій, біотехнологій, створення матеріалів із заздалегідь визначеними властивостями тощо), які істотно змінюють не тільки характер виробництва та зміст професійної діяльності інженера, а й підвищують «ціну» можливих помилок.

Вказані обставини підвищують роль інженера та соціальну значущість його професійної діяльності, ускладнюють її, роблять більш відповідальною, і висувають нові вимоги до змісту професійної і соціальної компетенції інженера, до його особистісних рис і якостей. Відповідно змінюються й суспільні вимоги до змісту, характеру і якості підготовки інженерів в системі вищої школи. Все це загострює існуючі суперечності і зумовлює появу нових, підвищує імовірність їх переростання в конфлікти.

Розвиток досліджень у сфері виявлення сутності та змісту конфліктів в інженерній діяльності та пошуку ефективних засобів їх подолання стає одним з важливих напрямків конфліктології та інженерної психології, які разом з філософією техніки, утворюють підвалини методології цієї надзвичайно відповідальної сфери людської діяльності. Використання результатів їх досліджень та удосконалення змісту і характеру інженерної діяльності в системі суспільного виробництва забезпечує її ефективність, створює надійні передумови для поліпшенні умов життєдіяльності та розвитку самої людини і суспільства в цілому.

## **2.1. Зміст і сутність інженерної діяльності**

Відомо, що діяльність є однією з важливих форм індивідуального і суспільного буття людини і засобом безпосереднього чи опосередкованого задоволення її різноманітних потреб. Суспільна природа людини зумовлює ту обставину, що переважна більшість видів її діяльності мають спільний характер, і кожен виконавець здійснює лише певну сукупність операцій. Суспільний поділ праці та постійне поглиблення її диференціації дозволили істотно підвищити продуктивність праці. Значною мірою це забезпечується появою і застосуванням технічних пристроїв, розробка і виготовлення яких стало самостійним видом діяльності. Її здійснення виступає змістом функцій окремої професії, яка вимагає спеціальної підготовки і забезпечує інженерну діяльність. Вона спрямована не просто на підвищення продуктивності праці, а й головним чином на її полегшення шляхом перекладання на відповідні технічні пристрої виконання спочатку фізичних, а згодом і інтелектуальних дій, які раніше доводилося виконувати людині.

Особливість застосування вказаних пристроїв полягає в тому, що вони не тільки задовольняють певні потреби людини, для чого вони, власне, і розроблялись, а й сприяють виникненню у неї нових, більш складних потреб. Для їх задоволення необхідні розробка, виготовлення і використання нових, все більш складних пристроїв, машин і механізмів. Таким чином, інженерна діяльність підпорядковується логіці усвідомлення людських потреб і пошуку ефективних шляхів і засобів їх задоволення. Її ж розвиток та удосконалення вимагають здійснення науково-технічних досліджень, які стають одним з важливих елементів сутності і змісту діяльності сучасного інженера.

Історія людської цивілізації переконливо свідчить, що всі її здобутки, які стають епохальними, істотно змінюючи спосіб життя людей і характер продуктивних сил, є результатами творчої діяльності окремих поодиноких видатних геніальних особистостей. Подальша ж їх розробка та опрацювання, доведення до можливості практичного використання здійснюється вже більш широким загалом талановитих



людей. Трансформацію цих результатів у вироби й технології та їх впровадження у практику виконує ще більш широка множина здібних фахівців. Нарешті, безпосереднє використання науково-технічних досягнень для задоволення тих чи інших потреб, в тому числі й полегшення умов фізичної, а згодом і інтелектуальної праці та підвищення її і продуктивності, здійснює практично кожна причетна до них людина, від інженера – організатора виробництва до робітника.

Отже, можна вибудувати своєрідну піраміду, що відображає логіку і динаміку науково-технічного прогресу. Її вершину утворюють геніальні, найбільш творчі особистості, результатами діяльності яких є загальнозначущі відкриття. Ці відкриття поступово і послідовно трансформуються на нижчих рівнях у технічні рішення, вироби і технології, які слугують для виробництва кінцевих продуктів, необхідних для використання і споживання населенням і задоволення індивідуальних і суспільних потреб, забезпечення нормальної життєдіяльності людини і соціуму.

Слід зазначити водночас, що науково-технічна й інженерна діяльність часто є не тільки нераціональною, а й просто хибною, оскільки спрямована не на задоволення дійсних індивідуальних і суспільних потреб людини, а на прямо протилежні цілі. Велетенська кількість інтелектуальних і матеріальних ресурсів витрачається на застосування відкриттів і винаходів не на благо людини і людства, а на їхнє знищення. Виробляється й багато непотрібних виробів лише заради прибутку виробників. В той же час для користувачів, яких заманює щедро оплачена тими ж виробниками, вони являють реальну загрозу здоров'ю, а то й самому життю. Творча ж енергія і талант інженерів, що розробляють ці вироби могла б витратитися на корисні справи.

Ця ситуація вимагає аналізу сутності, призначення, змісту і загальної структури інженерної діяльності, логіки і закономірностей її здійснення. Аналіз необхідний перш за все для системи інженерної освіти, яка здійснює підготовку фахівців, професійна і соціальна

компетенція яких поєднувалася б з усвідомленням особистої відповідальності перед Богом, людьми і своєю совістю за можливі результати і наслідки своєї діяльності. Усвідомлюючи це, вони мають рішуче відмовлятися від розробки і виробництва всього того, що може завдавати шкоду людині і суспільству.

Сьогодні важливу роль у забезпеченні належної якості професійної підготовки інженерів набуває знання ними основ історії науки і техніки. Воно дозволяє не стільки задовольняти пізнавальний інтерес до цієї складової історії суспільного розвитку, скільки для з'ясування студентами сутності та змісту їх майбутньої діяльності, розуміння ролі та логіки розвитку техніки. Закономірності науково-технічного прогресу допомагають їм усвідомити і зрозуміти також сутність і джерела суперечностей і конфліктів, що супроводжують інженерну діяльність і призводять як до прикрих помилок, що надовго стримували і гальмували розвиток людської цивілізації, так і до яскравих злетів людського інтелекту і творчих здобутків, які вони породжували і які істотно прискорювали розвиток цивілізації.

Корисними і повчальними для майбутніх дослідників – науковців та інженерів – виявляються й ті широкі можливості багатопланового характеру, які іноді відкривали перед людством і сприяли значному науково-технічному і соціальному прогресу окремі справді епохальні відкриття та винаходи, які теж ставали результатами ефективного розв'язання суперечностей. Саме такі приклади можуть давати майбутнім фахівцям той чарівний ключик, який здатний допомогти їм у пошуку можливостей і нових сфер плідного використання як вже відомих, так і нових відкриттів і винаходів, допомогти відчутти справжню радість успішної творчої самореалізації.

Для того щоб цей пошук був цілеспрямованим і успішним, необхідне знання майбутніми фахівцями сутності, змісту і призначення їхньої професійної діяльності, розуміння ними загальних закономірностей розвитку науки і техніки, логіки науково-технічного і соціального прогресу, логіки самої інженерної діяльності. Водночас їм вкрай необхідне знання природи її проблем і суперечностей і технологій їх розв'язання, необхідна висока конфліктологічна культура. Без цих

знань такий пошук буде безсистемним, хаотичним і нагадуватиме блукання в темряві із сподіванням знайти щось бажане, хоча до кінця й не визначене. Тим більш, що часто навіть невідомо, чи є воно там і чи існує воно взагалі.

Особливого значення набуває розуміння змісту і сутності інженерної діяльності та науково-технічних досліджень для дослідників і розробників перспективних зразків нової техніки. Тут воно відіграє подвійну роль. З одного боку, ці знання й логіка діяльності стають методологічною базою досліджень і розробок, а з іншого, – вносять системність та упорядкованість у розуміння цілей і предмету їх досліджень. Знання змісту, сутності та логіки інженерної діяльності допомагає спрямувати її на створення зразків техніки і технології відповідно до закономірностей науково-технічного прогресу.

Уявляється цілком очевидним, що цивілізація втрачає сенс, коли вона не опліднена духовністю і культурою. Розуміння ж сутності та змісту інженерної діяльності і привносить культуру у її практичне здійснення. Не випадково наука, техніка і технологія є важливими чинниками суспільного розвитку лише тоді, коли вони збагачені культурою. Справа в тім, що наука і культура, техніка і технологія виступають інтелектуальною і матеріальною основою створення, функціонування і розвитку того штучного середовища, в якому відбувається життєдіяльність сучасної людини. Однак вони повинні враховувати існування істотних відмінностей між природними і штучними, так званими антропогенними системами, відмінностей між закономірностями їх функціонування і розвитку. Ці відмінності породжують і суперечності, пов'язані необхідністю постійно підтримувати штучні системи у бажаному стані й забезпечувати належний характер їх функціонування, що, власне, і складає зміст професійної діяльності значної частини інженерів.

Складний і суперечливий характер розвитку науки і техніки вимагає не тільки глибокого розуміння інженером змісту і сутності його професійної діяльності, а й неухильного дотримання норм і вимог її логіки. Він має пам'ятати, що науково-технічні досягнення здатні як

служувати людині, так і створювати серйозні загрози її життю і здоров'ю. Важливо також розуміти, що одне із джерел суперечностей цієї діяльності полягає у технократичному типі мислення представників науково-технічної інтелігенції, проявом якого стають спроби орієнтувати людину на слугування техніці, тоді як насправді техніка створюється для людини і має їй слугувати. Тому сутністю і змістом інженерної діяльності має бути орієнтація на створення таких зразків техніки, таких машин і пристроїв, які б не тільки повною мірою відповідали своєму призначенню, а й були зручними і безпечними у виробництві та експлуатації, забезпечували дружній інтерфейс з людиною і не наносили істотної шкоди природному середовищу. Ось тоді ця діяльність відповідатиме свої місії.

Інженер повинен глибоко усвідомлювати, що зміст і сутність його професійної діяльності повинні забезпечувати задоволення цих вимог на всіх етапах життєвого циклу кожного технічного виробу. Однією з визначальних умов успішного досягнення цієї мети і виступає відповідність дій кожного учасника суспільного виробництва принципам, нормам і вимогам логіки цієї діяльності. Тому додатковою і надзвичайно важливою функцією інженера стає прищеплення їм глибокого розуміння цих вимог. Тільки відповідність їм і дає можливість визначити доцільні шляхи і засоби подолання можливих суперечностей розвитку науки і техніки, сприяти успішному розв'язанню складних проблем сучасності, забезпечити гармонізацію відносин в системі «людина – суспільство – природа – техносфера». Тільки це створює комфортні умови людського буття, активно сприяє максимальній реалізації особистісного і професійного творчого потенціалу кожного інженера.

Слід зазначити також, що прискорення науково-технічного прогресу вимагає від інженерів інноваційного мислення, його гнучкості та високої адаптації до тих змін, які відбуваються у змісті й характері його діяльності.

## 2.2. Структура інженерної діяльності

Сьогодні професія інженера стала однією з масових і найпоширеніших. Професією взагалі вважається соціально фіксована сфера здійснення певної заздалегідь визначеної сукупності трудових функцій, що існує як цілісна множина ієрархічно, технологічно та організаційно розподілених посад, і переважних обов'язків у сфері конкретної діяльності. В той же час професія як певна спільність людей не залежить від системи трудових посад у тому розумінні, що працівники лишаються її представниками навіть у вільний від роботи час, а часто навіть при зміні посади або місця роботи. Їм притаманні не тільки певна система знань, умінь і навичок, певного досвіду виконання виробничих функцій, а й характерна самосвідомість, структура особистісних рис і якостей, склад розуму і спосіб мислення, менталітет і соціально та професійно типові риси. Однак їм, як і кожній людина, властиві також індивідуально характерні риси і якості, які накладають своєрідний відбиток і на виконання професійних функцій, і на взаємовідносини між собою та з іншими людьми.

Формування і бурхливий розвиток індустріального етапу в історії людської цивілізації зумовили гостру потребу суспільного виробництва в інженерних кадрах, які у двадцятому столітті стали масовою професією. Така ситуація пов'язана з тим істотним значенням техніки і технології, яких вони набули у життєзабезпеченні суспільства на завершальному етапі його індустріального розвитку. Суспільна потреба в інженерних кадрах викликала появу і розвиток системи інженерної освіти.

Специфічною особливістю її є тісний зв'язок з наукою і виробництвом, завдяки чому майбутні інженери вже в процесі своєї професійної підготовки отримують можливість не тільки оволодіти системою фахових знань, умінь і навичок, а й брати участь у наукових дослідженнях, в інженерно-технічних розробках. Тут вони оволодівають логікою і методологією науково-технічних досліджень,

етикою і логікою власне інженерної діяльності. Водночас у студентів розвиваються творчі здібності, формуються світоглядні позиції, життєві цілі і цінності, розуміння суспільної значущості їх професії, навички працювати у складі команди.

На інтуїтивному рівні уявляються цілком зрозумілими сутність роботи інженера, коло його функцій і обов'язків, зміст, сутність і загальна структура його професійної діяльності. Системний же аналіз специфічних проблем цієї фахової спільноти і логіки інженерної діяльності, джерел її конфліктності тощо здійснюється ще недостатньо. Відсутнє навіть однозначне розуміння структури інженерної діяльності. Ця ситуація певною мірою пов'язана з її постійним ускладненням, зумовленим поглибленням суспільного поділу праці та все більшою диференціацією професій вже в межах фахової групи. Якщо розглядати загальну структуру економіки як сукупність промисловості, сільського господарства й інфраструктури, то ще недавно лише промислове виробництво вважалося виключною сферою фахової діяльності інженерів.

Сьогодні ж, по-перше, технічна оснащеність усіх секторів економіки і технологічна складність їх виробничих процесів вимагають для забезпечення нормального функціонування і розвитку наявності у їх кадровому складі кваліфікованих інженерів. По-друге, навіть в одній і тій самій сфері постійно поглиблюється диференціація завдань і видів діяльності, що вимагають інженерної праці. Наприклад, сучасне машинобудування є велетенським комплексом, який налічує сотні підгалузей, і кожній з них притаманні свої характерні особливості, які істотно впливають на підготовку інженерних кадрів. По-третє, промислові підприємства, як переважна сфера інженерної діяльності, потребують для забезпечення свого нормального функціонування інженерів різноманітних спеціальностей.

В той ж час вказані та інші ускладнення не заважають визначити в принципі зміст і структуру інженерної діяльності у загальному вигляді. Це тим більш необхідно, що її логіка має виходити саме із загальних

уявлень про ці її характеристики, а не з деталей і особливостей кожної конкретної посади чи виконуваних виробничих функцій того чи іншого інженера. Доцільно цю структуру навести у вигляді своєрідної моделі діяльності. Сьогодні загально прийнятною вважається чотирикомпонентна модель структури професійної діяльності інженера, яка містить такі її види, як проектно-конструкторська, експлуатаційно-технологічна, науково-дослідна і організаційно-управлінська. Ця модель порівняно адекватно відображає та узагальнює зміст і сутність основних функцій, які доводиться виконувати більшості інженерів при здійсненні своєї професійної діяльності. Її запропонував В.С. Ледньов, а подальший розвиток здійснювали О.В. Долженко, О.Е. Коваленко, Ю.П. Нагірний, О.С. Пономарьов, О.Г. Романовський та інші.

Недоліком моделі є однорівневий характер, який не охоплює всього розмаїття функцій, які доводиться виконувати інженеру і, по суті, відображає тільки перший рівень складної ієрархічної структури його професійної діяльності. Крім того, в ній відсутні функції соціального характеру, які також виступають суттєвим елементом інженерної діяльності. Кожний з наведених видів, у свою чергу, репрезентує цілу групу конкретних функцій наступного рівня. У такому розумінні модель загальної структури професійної діяльності інженера може бути представлена у вигляді рис. 6.

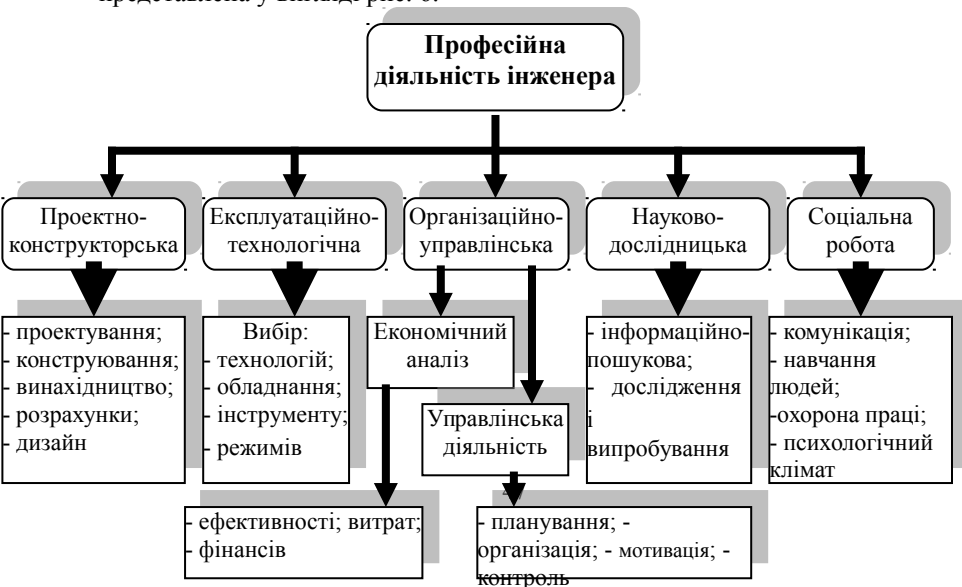


Рис. 6. – Ієрархічна структура моделі професійної діяльності інженера

Таке розмаїття видів діяльності та виконуваних інженерами функцій певною мірою ускладнює процес досягнення її заздалегідь визначених цілей, поглиблює диференціацію і спеціалізацію фахівців і водночас створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

На схемі в системі діяльності інженера узагальнено наведено структуру її видів як своєрідних підсистем. Реальна ж їх структура виявляється істотно більш складною і розгалуженою. Так, другий рівень умовно наведений тільки для організаційно-економічних видів інженерної діяльності. В принципі його можна навести і для інших її видів. У структурі конструкторської діяльності можна виділити творчі види: проектування, конструювання, винахідництво, дизайн, та порівняно рутинні: креслення і макетні роботи, розрахунки. У свою чергу, останні охоплюють міцнісні, динамічні, теплові, надійнісні, аеро- і гідродинамічні, ресурсні та інші види розрахунків.

Розрахунки виходять з математичних моделей, що ґрунтуються на законах фізики і хімії, механіки і електротехніки, термодинаміки і гідравліки тощо і відображають прояви цих законів у специфічних умовах відповідних технічних виробів, конструкцій, машин і агрегатів.

Проектно-конструкторська діяльність вимагає від інженера створення не просто нових зразків техніки, а таких, техніко-економічні характеристики яких якісно перевищують існуючі. Для цього він має бути обізнаним зі світовими тенденціями розвитку відповідної галузі й виходити з досягнень науково-технічних досліджень. Результатом його діяльності повинні бути вироби, що відповідають не тільки потребам та



очікуванням їх потенційних споживачів чи користувачів, а й вимогам конкурентоспроможності. Це означає забезпечення їх функціональної та естетичної довершеності, їх високу надійність і безпечність в експлуатації. Розумно визначена довговічність, належний ресурс і міцність повинні поєднуватись з ресурсо- та енергозаощадженням і враховувати сучасні тенденції не тільки фізичного зношення, а й морального старіння, що зумовлює певні суперечності, притаманні цьому виду інженерної діяльності.

Експлуатаційно-технологічна діяльність містить підсистеми технології виробництва і технології експлуатації. Технологія виробництва включає доцільний з технічної та економічної точок зору вибір способів обробки деталей і складання вузлів та агрегатів, вибір необхідного обладнання та інструменту. Підсистема технології експлуатації включає засоби і способи контролю, технічного обслуговування і підтримання нормальних значень режимних параметрів функціонування виробу при його використанні за призначенням, діагностику технічного стану, зручність здійснення ремонтно-відновлювальних робіт та їх доцільність, способи і характер зняття виробу з експлуатації та його утилізації при вичерпанні ресурсу чи в інших передбачених регламентом випадках тощо.

Кожна підсистема професійної діяльності інженера, наведена на рис. 6, відрізняється не тільки складом і змістом виконуваних функцій, але й мірою соціальної відповідальності та обумовленої нею моральнісної, емоційної, психологічної і навіть фізичної напруженості. Джерелами підвищеної відповідальності є істотна потенційна небезпека значної більшості сучасних технічних об'єктів, яка при відхиленні параметрів їх функціонування від норми може переростати в реальну. Ці відхилення здатні спричиняти порушення технологічних процесів і цілісності обладнання, створюючи тим самим загрозу здоров'ю і життю персоналу і населення прилеглих територій, здійснювати шкідливий вплив на навколишнє природне середовище.

Аналіз схеми вимагає зупинитися на таких чотирьох моментах. По-перше, існує величезна диференціація порівняно вузьких інженерних спеціальностей і, відповідно, значна кількість галузевих сфер професійної діяльності інженерів. По-друге, існують спеціальності міжгалузевого характеру, носії яких звичайно можуть працювати на підприємствах різноманітного характеру (механіки, енергетики, програмісти тощо). По-третє, в будь-якій із вказаних сфер, особливо в умовах реального виробництва, залежно від посадових обов'язків, домінантою діяльності того чи іншого інженера звичайно стає виконання функцій переважно однієї з трьох груп верхнього рівня (конструкторської, технологічної або дослідної).

По-четверте, незалежно від цієї домінанти, в структурі діяльності практично кожного інженера важливе місце посідають організаційно-управлінські та соціальні функції, на виконання яких, за різними оцінками, витрачається від 20 до 80 % його робочого часу. Для інженерів же, які працюють майстрами на виробництві, ці функції взагалі визначають основний зміст діяльності. Виконання ж цих функцій найбільшою мірою може бути пов'язане з конфліктами і конфліктними ситуаціями.

При всій значущості оволодіння інженером умінням належним чином виконувати соціальні й організаційно-управлінські функції, вони лишаються всього лише одними із складових його фахової діяльності. Іншими словами, поряд з управлінням йому необхідно добре володіти знаннями і навичками конструкторської, технологічної і дослідницької діяльності, причому, принаймні, однією з цих сфер, залежно від його індивідуальних схильностей, інтересів та обраної спеціалізації, володіти досконально. Цей момент слід виокремити у зв'язку з тим, що інженер розглядається передовсім як фахівець, що здійснює управлінські функції не як професійний керівник, а як один із фахівців, як фахівець-лідер. Ефективність його керівництва залежить саме від його професіоналізму в домінантній сфері діяльності.

Підкреслимо такі характерні обставини. По-перше, результати аналізу змісту і характеру організаційно-управлінської складової професійної діяльності інженера свідчать, що вона також повинна підпорядковуватися певними принципам, вимогам і нормам логіки і культури управління. По-друге, логіка виробничого менеджменту має розглядати зміст цієї підсистеми як цілісну єдність функцій організаційно-економічного і суто управлінського характеру, яка має враховувати і їх психологічні аспекти, в тому числі залежність ефективності спільної діяльності колективу від управлінського впливу, міжособистісного спілкування, психологічного клімату та інших чинників. По-третє, для управлінської діяльності характерна підвищена напруженість, оскільки їй найбільшою мірою властива конфліктогенність зі всіх складових інженерної діяльності. По-четверте, початково-виховний процес в системі професійної підготовки інженерів повинен не тільки враховувати вимоги логіки його майбутньої діяльності, а й давати їх знання основних її положень, прищеплювати навички постійного аналізу своїх дій і рішень на предмет їх відповідності цій логіці. Сьогодні ж ще традиційно вважається, що необхідними знаннями і навичками фахівець зможе оволодіти самостійно безпосередньо в процесі майбутньої виробничої діяльності, службового зростання і посадового просування, вдосконалюючи рівень свого професіоналізму та управлінські навички.

Забезпечення належної ефективності не тільки інженерної, а й будь-якої професійної діяльності сучасного фахівця вимагає від нього нового рівня і характеру мислення, які б відповідали рівню складності самої діяльності та завдань, що йому доводиться розв'язувати при її виконанні. Характерними рисами такого мислення мають бути системність, гнучкість, оперативність та інноваційний, нестандартний підхід до прийняття і реалізації технічних та управлінських рішень. Це положення повною мірою стосується і професійної діяльності інженера. Адже місія його діяльності полягає у створенні такої техніки, яка б забезпечувала не просто задоволення постійно зростаючих потреб

людини і соціуму, а й сприяла гармонізації відносин в системі «людина – суспільство – природа – техносфера».

Окрім функцій, що стосуються суто соціальних аспектів професійної діяльності інженера, *соціальний смисл* інженерної діяльності взагалі полягає в необхідності розробки й реалізації таких технологій, які забезпечують максимально можливе задоволення постійно зростаючих потреб людини і соціуму при мінімізації витрат необхідних для цього ресурсів. Основний *психологічний аспект* інженерної діяльності пов'язаний з відповідальністю творців і користувачів технологій у зв'язку з неминучим несприятливим їх впливом на людину і навколишнє природне середовище. Тенденції зростання одиничної потужності, температур, сил, тисків, інших параметрів технічних пристроїв і комплексів спричиняють підвищення масштабів такого впливу, особливо у випадку аварій і катастроф, зростання їх тяжкості та витрат на ліквідацію наслідків. Це теж стає одним із джерел потенційних конфліктів.

Одними з причин такої ситуації виступають об'єктивні суперечності між цілями, змістом і характером інженерної діяльності, які висуває суспільство, з одного боку, та її вимогами логіки, з іншого боку, між фактичною сутністю професійної діяльності інженера та глибинним сенсом і розумінням істинних потреб людини. Неперервне ж зростання й посилення відриву матеріальних основ і цілей існування людини і соціуму від духовних їх потреб посилює технократизм мислення інженера, обмежує його кругозір галузевими рамками, веде до небажання й невміння дивитись у майбутнє, оцінювати можливі варіанти віддалених наслідків тих суто інженерних рішень, які він приймає, знецінює сенс його професійної діяльності у цілому.

Недостатня ж чіткість світоглядних позицій інженера через відсутність належної координації між спеціальною, світоглядною, фундаментальною і соціально-гуманітарною складовими його професійної підготовки у вищій школі зумовлює відсутність у нього необхідних знань з логіки діяльності взагалі й логіки інженерної

діяльності зокрема. А ця обставина і породжує нехтування її закономірностями та їх постійне порушення, що знов-таки посилює роль цієї діяльності як середовища конфлікту.

Структура і зміст професійної діяльності інженера зазнають сьогодні істотних змін. Вони зумовлені тими провідними тенденціями кардинальної трансформації суспільства, які, у свою чергу, стали наслідками глобалізації та широкої інформатизації всіх сфер суспільного життя, становленням і розвитком постіндустріальної цивілізації. Відповідно змінюються цілі і зміст інженерної діяльності, все більш чітко постає усвідомлення необхідності її гуманістичної спрямованості. Це посилює потребу у використанні її логіки і формування соціальних вимог як однієї із складових логіки цієї діяльності. Відповідно зростає потреба у вивченні сутності, змісту і структури інженерної діяльності в процесі професійної підготовки, у виявленні джерел її конфліктогенності та ефективних засобів зменшення її рівня.

### **2.3. Основні функції інженерної діяльності**

Сутність і призначення інженерної діяльності знаходять своє чітке відображення у її функціях. Їх склад, структура і роль з часом змінюються відповідно до змін суспільних потреб, досягнень науково-технічного прогресу й появи нової техніки і технологій, а також зміни цілей і характеру суспільного виробництва, поглиблення суспільного поділу праці та суспільних відносин. Як і сама інженерна діяльність, її функції підпорядковуються логіці науково-технічного і соціального прогресу і еволюціонують з розвитком технічних, економічних, соціальних і навіть психологічних чинників. Однак їх еволюція є складною і суперечливою і тому здатна породжувати і дійсно породжує численні конфлікти об'єктивного і суб'єктивного характеру.

В той же час цілі і сенс професійної діяльності інженера, структура і послідовність виконання її функцій значною мірою збереглися ще з тих

пір, як його праця набула статусу окремої професії. В той же час їх зміст і характер кардинально змінилися та ускладнилися. Дійсно, раніше інженер самотужки міг успішно подолати відстань від генерування нової технічної ідеї до її промислового застосування. Сьогодні ж ця відстань істотно збільшилася й ускладнилася, вона нагадує марафонську дистанцію чи скоріше багатоетапну естафету. Над реалізацією практично кожної серйозної ідеї працює величезна кількість інженерів різних спеціальностей, які виконують свої специфічні функції, послідовно передаючи естафету від одного етапу до іншого.

Це ускладнення, з одного боку, породжувало все більш глибокий поділ функцій інженерної праці, а з іншого, процес поглиблення цього поділу зумовлював подальше загальне ускладнення структури інженерної діяльності та її функцій, призводило до посилення її конфліктогенності. Як зазначають В. В. Морозов і В. І. Ніколаєнко, «першим внутрішньовидовим поділом функцій інженерної праці стало відособлення одних від інших тих, хто винаходив і конструював техніку, і тих, хто організовував її випуск на заводах». Однак, за їх словами, «на цьому процес спеціалізації у середовищі інженерно-технічних працівників не зупинився, і два первісних крупних блоки зовнішніх і внутрішніх функцій роздробилися на кілька більш дрібних. До зовнішніх функцій (або соціальних) відносяться гуманістична, соціально-економічна, управлінська, виховна і функція розвитку технічного базису суспільства» [59, с. 29].

Внутрішніми ж (або технічними) функціями зазначені автори вважають такі, як «функції аналізу і технічного прогнозування, дослідницьких розробок, конструювання, проектування, технологічного забезпечення, регулювання виробництва, експлуатації і ремонту обладнання, тобто групу функцій, що забезпечують розвиток виробництва та його функціонування». Для того ж, щоб представники різних інженерних спеціальностей, на відміну від будівників відомої Вавілонської вежі, змогли знаходити спільну мову, на глибоке переконання, авторів цитованої роботи, «стало необхідним координувати

їх дії, щільно зістиковувати інженерні функції, що набули автономії. У зв'язку з цим виникає ще одна, особлива функція – системне проектування» [59, с. 29-30].

Отже поглиблення суспільного поділу праці зумовлювало збільшення видів інженерної діяльності та їх поділ за галузевим і за функціональним принципами. Аналіз функцій цієї діяльності ускладнює та обставина, що у її структурі всі вони утворюють системну цілісність, тобто всі є невід'ємними й необхідними її складовими. Однак між ними не існує ієрархічних відносин, в тому числі за значущістю, а етапи їх реалізації вимагають різних трудовитрат. Через це суспільного виробництва має істотно різну потребу в інженерах окремих спеціальностей і профілів спеціалізації у домінантному виді функцій, які вони виконують. Наприклад, найменш чисельною є групу інженерів-системотехніків та аналітиків.

Визначення системи функцій інженерної діяльності ускладнюється й через існування тих з них, які притаманні практично кожному її виду. В цьому вже можна було впевнитися в процесі аналізу рис. 7. Множина таких функцій не залежить від галузі, в якій відбувається ця діяльність, і включає організаційно-управлінські, винахідницькі та раціоналізаторські функції. Більшість же інших функцій професійної діяльності інженера більш-менш чітко пов'язана з його спеціальністю і дозволяє простежити залежності між ними та видами і сферами цієї діяльності.

Для зручності аналізу вказаних залежностей та більшої наочності розкриття сутності інженерної діяльності наведемо множину функцій, послідовність яких і розкриває цю сутність, у вигляді рис. 7. Розглянемо кожна з них дещо детальніше.

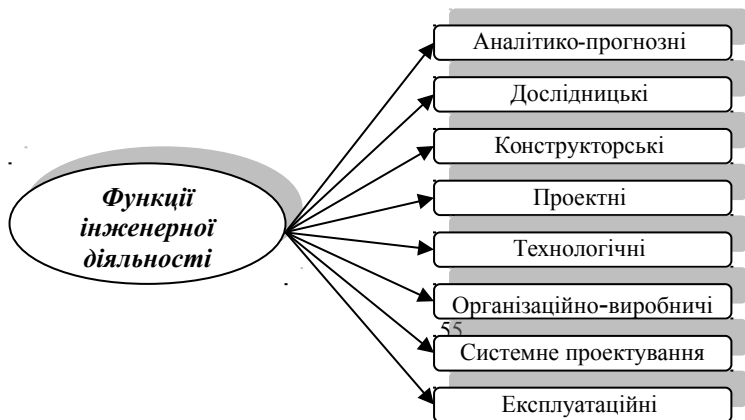


Рис. 7. – Основні функції інженерної діяльності

**Аналітико-прогнозні функції** у складі інженерної діяльності полягають у виявленні технічних суперечностей між існуючими виробами та запитами і потребами споживачів, а також суперечностей і потреб виробництва. В процесі виконання цих функцій інженер повинен виявити основні тенденції і перспективи технічного розвитку галузі взагалі й відповідних виробів чи їх аналогів, а також тенденції еволюції споживчого попиту. Результати аналізу і прогнозу дозволяють формувати або відповідним чином коригувати технічну політику фірми, підприємства чи організації. Це дає можливість визначити основні положення і параметри *інженерного завдання* стосовно необхідності змін у виробництві продукції як у найближчому майбутньому, так і у віддаленій перспективі. Звичайно аналітико-прогнозні функції виконують найдосвідченіші та кваліфіковані інженери – керівники і провідні фахівці науково-дослідних і проектно-конструкторських інститутів. Їх висновки та рекомендації обговорюються науково-технічними радами.

При здійсненні аналізу, прогнозу і планування розвитку техніки важливі не тільки їх результати, тобто прогнозні оцінки, плани тощо, а й сам процес, оскільки він відкриває можливості бачення нових проблем і суперечностей, а інколи й можливих шляхів та засобів їх розв’язання. Так, до середини минулого століття розвиток гвинтомоторної авіації дійшов до певних меж зростання швидкості літаків, перевищити які



виявилося практично неможливо. Звернення ж інженерної думки до давно відомого принципу реактивності дозволило кардинально розв'язати цю проблему. Швидкості польотів зросли майже на порядок, а сама авіація отримала практично нове життя.

**Дослідницькі функції** у структурі інженерної діяльності можна поділити на дві групи. Функції першої з них полягають у *створенні й дослідженні нових конструкцій виробів, нових матеріалів і технологій*. Вони за своїми цілями, змістом і методами наближаються до науково-дослідної роботи і виконуються фахівцями науково-дослідних інститутів і лабораторій. Функції другої ж групи полягають у пошуку, виборі та обґрунтуванні *принципової схеми* нового технічного пристрою. Інженер, що виконує їх, має знайти раціональні способи її логічного обґрунтування відповідно до законів і закономірностей природи і техніки, що дозволяє забезпечити можливість її практичної реалізації. Водночас він визначає напрями, які сприяють успішному *розв'язанню поставленого інженерного завдання*. З позицій виявлення суперечностей і визначення можливостей запобігання потенційних конфліктних ситуацій ці функції відіграють істотну роль.

**Конструкторські функції** інженерної діяльності виступають логічним продовженням, доповненням і конкретизацією дослідницьких і полягають у тому, що визначена і затверджена принципова схема нового технічного пристрою отримує чіткі контури машини, механізму чи приладу, які і є метою зазначеного вище *інженерного завдання* і повинні стати кінцевим результатом його *розв'язання*. Іншими словами, технічний задум, запропонований на попередніх стадіях і функціях інженерної діяльності, завдяки виконанню конструкторських функцій отримує певну форму, наповнюючись необхідними деталями. Інженер-конструктор, виходячи із загального принципу роботи машини чи приладу, визначених

інженером-дослідником, бере його за основу і розробляє у вигляді *креслень технічний*, а потім і *робочий проект*.

Характерно, що в процесі конструювання шляхом комбінування відомих технічних елементів створюється новий виріб, якому притаманні нові функціональні властивості, які й відрізняють його від інших аналогічних виробів. Зазначимо, що величезна множина галузей і сфер професійної діяльності інженера позначається на змісті і характері результатів виконання конструкторських функцій. Наприклад, якщо для більшості машинобудівних виробництв інженер-конструктор створює креслення, то для будівництва часто він розробляє і макети споруд чи інших будівель.

**Проектні функції** інженерної діяльності за своїм змістом, характером і призначенням певною мірою наближені до дослідницьких і конструкторських і являють собою їх продовження. Однак вони мають і свою специфіку, логіка якої полягає, з одного боку, в тому, що інженер-проектувальник конструює не окремий устрій чи прилад, а цілу *технічну систему*, використовуючи як її елементи створені раніше конструкторами вузли, агрегати і механізми. По-друге, в процесі розробки проекту йому необхідно враховувати не тільки суто технічні, а й соціальні, економічні, ергономічні та екологічні вимоги, а також певну систему обмежень різного характеру. Всі вони мають бути відображені у параметрах проектного об'єкта. Тому діяльність інженера-проектувальника може виходити за межі суто інженерних проблем у звичному їх розумінні. Виконання проектних функцій завершує цикл робіт з інженерної підготовки виробництва, а технічна ідея, сформульована на стадії прогностно-аналітичних функцій у вигляді інженерного завдання, набуває остаточного вигляду, а її результатом стає комплект креслень робочого проекту.

**Технологічні функції** в загальній структурі інженерної діяльності посідають дуже важливе місце, оскільки вони фактично являють собою початок другої частини інженерного завдання, його практичну реалізацію, тобто визначають *способи виготовлення* того продукту, що становить предмет винаходу і розробки як зміст попередніх функцій. Інженер-технолог втілює поєднання технічних процесів з трудовими таким чином, щоб цілеспрямована взаємодія людей і техніки трансформувалася у готовий виріб.

Логіка цих функцій полягає у мінімізації часу, матеріальних і трудових витрат при максимальній продуктивності обладнання і чіткому дотриманні послідовності дій з обробки деталей і складання вузлів, агрегатів і виробу в цілому. Крім того, вона вимагає забезпечення безпечних умов праці робітників, виключення шкідливого впливу на навколишнє природне середовище. Рівень кваліфікації і професійної компетенції інженера-технолога безпосередньо визначає цінність всієї інженерної діяльності, оскільки від нього залежить успіх матеріального втілення ідеї та її наступної розробки як об'єкта інженерної творчості. Крім того, він істотною мірою сприяє успішному розв'язанню численних конфліктів і суперечностей, які виникають на стику між інженерною підготовкою виробництва та його практичним здійсненням.

**Функції організації виробництва** у складі інженерної діяльності, на перший погляд, начебто виходять за межі технічного процесу і носять скоріше соціальний характер. Однак вони є надзвичайно важливими і відповідальними, оскільки виступають завершальним етапом всього процесу створення об'єкта. Якщо проектувальник, конструктор і технолог послідовно визначили, що і як робити, то метою інженера – організатора виробництва виступає найбільш просте і водночас найбільш складне завдання – *зробити цей об'єкт*. Безумовно, виконання цього завдання на кожній його стадії покладено на відповідних робітників, але спрямувати їх працю і зусилля, раціонально організувати їх спільну діяльність, підпорядкувати її досягненню конкретної мети –

виготовленню об'єкта відповідно до вимог, закладених при виконанні попередніх функцій цілісної системи інженерної діяльності.

Ось чому інженер – організатор виробництва повинен володіти не тільки суто технічними знаннями, вміннями і навичками, йому мають бути також притаманні й належна управлінська, психологічна і педагогічна компетенція, розвинені організаційні і комунікативні здібності. Крім того, вказані вимоги та особливості зумовлюють необхідність високої конфліктологічної культури.

**Експлуатаційні функції** визначають третю складову частину в системі інженерної діяльності, яка полягає у забезпеченні раціонального використання технічного об'єкта за його призначенням. Вона полягає в організації належної його експлуатації та обслуговуванні, у проведенні ремонтно-відновлювальних робіт. Істотне ускладнення сучасної техніки вимагає від персоналу, якому доводиться експлуатувати та обслуговувати її, дійсно інженерної підготовки. Адже інженер-експлуатаційник виконує її налагодження, забезпечує належне технічне обслуговування відповідно до встановленого регламенту, контроль режимів роботи машин і обладнання, організує необхідні профілактичні та ремонтні роботи з метою максимального використання технічного ресурсу об'єкта, закладеного у його конструкцію.

**Функції системного проектування** являють собою порівняно новий вид інженерної діяльності, але їх роль і значення постійно зростають. Їх смисл і логіка полягають в тому, щоб вся послідовність функцій, що утворюють всю складну єдність інженерної діяльності, визначала чітку спрямованість і системність. Сучасна логіка техніки зумовлює перетворення інженерних задач з простої механізації чи навіть автоматизації виконання тих чи інших операцій на створення *системи машин*, яка забезпечує автоматизацію всього комплексу робіт з певної сфери людської діяльності. Тому інженери-системотехніки повинні бути

універсалами, здатними давати кваліфіковані експертні оцінки в процесі розробки і створення як сучасних, так і перспективних складних технічних і особливо людино-машинних систем. Адже тут потрібні постійний аналіз і діагностика, спрямовані на пошук і подолання «вузьких місць», на виявлення резервів і можливостей усунення виявлених недоліків. Такі фахівці найбільшою мірою розуміють логіку техніки, що дозволяє їм допомогти керівництву в досягненні узгодження всіх робіт певної програми, в тому числі й виконуваних за різними проектами та різними колективами інженерів.

Якщо сама професія інженера є відносно молодого, то сутність і зміст його професійної діяльності протягом останніх десятиріч стрімко змінювалися, як і її структура та склад основних функцій. Перехід людства до нового етапу в історії своєї цивілізації, так званого постіндустріального суспільства, означає не просто появу нового рівня продуктивних сил, а й кардинальну зміну самих цілей, змісту і характеру суспільного виробництва. Широка інформатизація всіх сфер людської діяльності і поява нових високих технологій, безумовно, істотно змінюють і змінюватимуть надалі зміст інженерної діяльності й загальну структуру її функцій. Очевидно, що вони все більш набуватимуть рис науково-дослідної роботи, підвищуватиметься рівень її наукоємкості та інтелектоємкості. Навіть сучасні робітничі професії вже вимагатимуть від виконавців належної інженерної підготовки.

Однак сама професія інженера ще довго лишатиметься необхідною, а інженерна діяльність все більш ставатиме творчою, що вимагатиме гармонійного поєднання високого рівня розвитку креативних здібностей її представників з їх професійною компетенцією, яка включатиме знання і неухильне дотримання положень і закономірностей логіки цієї діяльності. Наведений аналіз дозволяє дійти висновку, що функції інженерної діяльності є досить широкими і різноманітними, і це дає можливість

визначити її сутність як невід'ємну складову частину спільних творчих зусиль учених, інженерів і робітників по цілеспрямованому перетворенню продуктивних сил суспільства заради підвищення ефективності суспільної праці. Однак це й підвищує імовірність виникнення різних суперечностей і конфліктних ситуацій, вимагає знання і належного використання ефективних методів їх подолання.

## **2.4. Конфліктогенні чинники інженерної діяльності**

Наведені результати аналізу сутності професійної діяльності інженерів, її структури і основних функцій дає вагомі підстави дійсно вважати її одним з потенціальних джерел конфліктів. Цей висновок зумовлений також і тим, що як і для будь-якого іншого виду людської діяльності взагалі, однією з досить характерних особливостей інженерної діяльності виступає наявність множини певних суперечностей, здатних за певних умов трансформуватися у конфліктні ситуації та породжувати конфлікти. Це, власне, і дає підстави вважати сферу інженерної діяльності джерелом конфліктів та середовищем їх виникнення і функціонування. При цьому ми вважаємо за необхідне ще раз спеціально підкреслити, що інженерна діяльність не є якимось виключенням. Вона не виступає середовищем якоїсь підвищеної конфліктогенності. Як і інші види і сфери людської діяльності, вона має свої цілі, логіку і характер, що визначають нормальне виконання її учасниками своїх функцій і завдань. Однак наявність певних об'єктивних і суб'єктивних чинників зумовлює появу в середовищі цієї діяльності тих чи інших чинників, що і породжують можливість конфліктів.

Необхідність спеціального дослідження конфліктогенності інженерної діяльності зумовлена тією виключно важливою роллю, яку сама вона та її результати відіграють у забезпеченні нормального

функціонування і розвитку суспільства. Адже конфлікти, що виникають в інженерному середовищі, істотно впливають на якість технічних пристроїв та застосовуваних для їх виробництва й експлуатації технологій, на стан навколишнього природного середовища, а отже і на здоров'я людей. Ці конфлікти позначаються на самих матеріальних основах життєдіяльності суспільства. Тому такої важливості набуває не просто знання їх причин і джерел, але й бачення реальних можливостей їх запобігання, розв'язання та зменшення негативних наслідків.

Цілком очевидно, що для виявлення причин конфліктності інженерної діяльності та її конфліктогенних чинників необхідно здійснити системний аналіз притаманних їй основних суперечностей. Відразу підкреслимо, що всі ці суперечності можна розділити на чотири великі групи. Першу з цих груп утворюють суперечності, які впливають із самої природи людини і тому позначаються на її діяльності, другу – суперечності, зумовлені специфікою саме інженерної діяльності, третю – суперечності, породжені об'єктивними закономірностями розвитку логіки техніки, і четверту групу – суперечності, які залежать від суто особистісних рис і якостей учасників цієї діяльності – від рівня їх професійної компетенції, загальної і професійної культури, типу і характеру мислення, від системи міжособистісних відносин, що склалися в даному конкретному колективі (рис. 8).

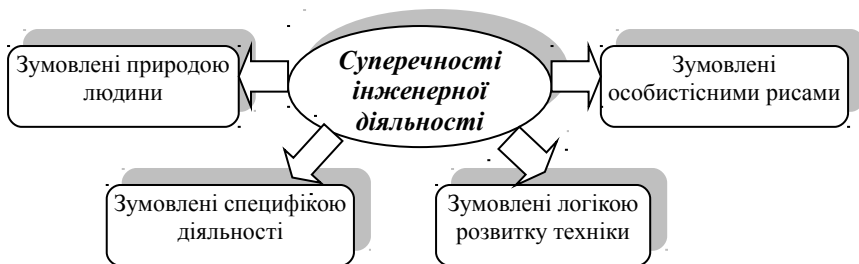


Рис. 8. – Основні групи суперечностей, притаманних інженерній діяльності

*Перша група суперечностей* за своєю глибинною сутністю є похідною від основних особливостей природи людини. Вона полягає в суперечності між бажанням зберегти досягнутий рівень матеріальних умов буття і прагненням отримати нові блага, вийти на новий рівень добробуту і комфорту. Проявом цієї суперечності виступає одвічна діалектика взаємозв'язків між людськими потребами та їх задоволенням, коли задоволення одних потреб зумовлює появу нових, більш складних і масштабних. Ця суперечність виступає досить потужним чинником активізації інженерної діяльності й однією з основних рушійних сил науково-технічного прогресу взагалі.

Наприклад, ще в давні часи для людини виявилася недостатньою швидкість пішого пересування, стала обтяжливою необхідність перенесення на собі вантажів, і вона почала застосовувати для цих цілей тварин – коней, верблюдів, віслуків тощо. З появою колеса люди почали створювати брички, а для військових цілей – колісниці. Через певний час і цього стало замало, був винайдений паровий двигун, який став основою залізничного транспорту з паровозною тягою. Пізніше з'явився двигун внутрішнього згоряння, завдяки якому людина отримала можливість пересісти на автомобіль, а потім на літак. Поява ж ракетних двигунів відкрила не тільки еру реактивної авіації, а й вивела людину в космос, що зумовило революційні зміни у багатьох сферах.

Кожна така зміна ілюструвала суперечність між досягнутою швидкістю пересування і прагненням істотного її підвищення. Водночас вона відкривала й можливість її подолання переходом на якісно новий техніки і технологій. Сьогодні вже важко знайти приклади гострих міжособистісних конфліктів і навіть життєвих трагедій, які супроводжували ці зміни. Адже людина звикає до своєї професії, своєї



сфері діяльності. Їй, особливо у певному віці, важко буває змінювати характер цієї діяльності, особливо якщо ці зміни пов'язані з необхідністю перенавчатися, часто зі зменшенням рівня заробітної плати. Досить уявити собі літнього конструктора, який досконало знав паровози і проектував, наприклад, їх котли, коли йому говорили, що ці знання, уміння і досвід вже абсолютно непотрібні, а освоїти конструкції тепловозів йому вже далеко не так просто, багато чого незрозуміло.

*Другу групу суперечностей* зумовлюють специфіка змісту і характеру професійної діяльності інженерної діяльності та її особливостями. Серед них перш за все слід навести таку досить поширену ситуацію, яку характеризують висловом «краще – ворог хорошого». В процесі інженерної діяльності часто виникають колізії, коли термін здачі нової розробки вимагає зупинитися на якомусь одному варіанті, а самі розробники відчують його недосконалість, але ще не готові запропонувати щось таке, що б істотно його поліпшувати. Ще один різновид таких суперечностей виникає у також поширеній ситуації, пов'язаній з можливістю багатоваріантних технічних рішень однієї й тієї ж розробки. Якщо ж при цьому один варіант виявляється кращим іншого за однією якоюсь характеристикою, поступаючись йому за іншою, розв'язати цю суперечність буває досить складно.

Суперечності цієї групи можуть виникати і у випадках, коли загальна ідея виробу і навіть його конструкція уявляються очевидними, але виготовити її або забезпечити бажаний ресурс неможливо через відсутність матеріалів з необхідними властивостями. Може бути також і ситуація, коли такий матеріал існує, однак ще відсутні технології його обробки. Конфліктна ситуація може виникати й через те, що різні стадії розробки того чи іншого технічного виробу виконуються різними працівниками або навіть різними колективами. Якщо їм притаманний

ще й різний рівень креативності, виявляється досить непростою справою узгоджувати запропоновані рішення між собою.

Наведені приклади свідчать про те, як тісно переплітаються між собою об'єктивні і суб'єктивні чинники, що ще більш ускладнює суперечності й може зумовлювати їх трансформацію у різні конфлікти. Однак і самі по собі вони створюють суперечності й конфліктні ситуації. Показовою є поширена в техніці ситуація, коли необхідно забезпечити високу надійність важливого потенційно небезпечного об'єкта, а наявна елементна база для його створення має низькі надійнісні показники. Завдяки науково-технічним досягненням і досвіду інженерної діяльності було розроблено і впроваджено у виробничу практику відповідну технологію створення надійних об'єктів з ненадійних елементів шляхом відповідного їх дублювання та резервування.

Ще один приклад подібних суперечностей дає застосування принципів енергоємності та матеріалоємності при створенні різних технічних об'єктів і систем в умовах постійного зростання їх робочих експлуатаційних параметрів – швидкостей, зусиль, тисків, температур тощо. Ці суперечності є досить поширеними в практиці інженерної діяльності, а їх розв'язання активно стимулює творчі пошуки у сфері матеріалознавства, застосування принципово нових конструктивних схем, нових фізичних ефектів тощо.

Істотне джерело суперечностей і конфліктів, зумовлених специфікою інженерної діяльності, полягає в необхідності задоволення екологічних вимог. Вона часто призводить до істотних техніко-економічних втрат. Наприклад, відомо, що вихлоп відпрацьованих газів у двигунів внутрішнього згоряння супроводжується неприпустимим рівнем гучності звукових ефектів. Вимоги норм акустичної екології зумовили необхідність оснащення автомобілів та мотоциклів спеціальним пристроїв – вихлопною трубою з глушниками. Однак при

цьому втрачається до 25 % потужності двигуна. Ось чому гоночні автомобілі й мотоцикли, які використовуються лише епізодично і в яких визначальним параметром є досягнення максимально можливої швидкості, не оснащуються глушниками.

*Третя група* містить достатньо специфічні *суперечності*, які породжені об'єктивними закономірностями логіки техніки і зумовлюють раціональні тенденції і напрямки її розвитку. Слід підкреслити, що суперечності цієї групи певною мірою пов'язані з суперечностями і попередньої, і наступної груп, оскільки зазначені закономірності можуть реалізуватися лише в процесі цілеспрямованої професійної діяльності інженерів, характер здійснення якої істотно залежить від особистісних рис її учасників.

Серед специфічних суперечностей цієї групи слід назвати такі. По-перше, існує суперечність між виникненням нових потреб і досягнутим рівнем розвитку техніки. Частіш за все людські потреби дещо випереджають цей рівень, стимулюючи розвиток техніки і технологій. По-друге, потреби, нові ідеї і підходи до їх задоволення можуть виникати одночасно в різних місцях, що породжує конфлікти, пов'язані з питаннями пріоритету і захисту прав інтелектуальної власності. По-третє, історія розвитку техніки свідчить про існування суперечності, зумовленої функціональною і структурною невідповідністю технічного об'єкта, яка стимулює інженерну діяльність на його подальше удосконалення. По-четверте, досить поширена суперечність між існуючими і звичними конструктивними формами і новими вимогами до них, зумовленими новими потребами. По-п'яте, слід вказати і суперечність між процесами уніфікації та диверсифікації і спеціалізації технічних об'єктів. Наприклад, прагнення створити універсальну вантажівку суперечить потребі суспільства у спеціалізованих машинах

для транспортування зерна, цегли, вікон тощо, у цистернах для води і для пального.

Окремо слід вказати й на такі суперечності цієї групи, які можуть виникати між розробниками, орієнтованими на провідні світові тенденції розвитку відповідної галузі, та виробниками, чії відносно нові обладнання і технології орієнтовані на випуск традиційної для них продукції.

Ще одним прикладом суперечностей цієї групи може вважатися сучасна тенденція переходу автомобілів від традиційних бензинових і дизельних двигунів до екологічно більш доцільних – електричних. Однак через відсутність надійних і легких акумуляторних пристроїв та істотну обмеженість пробігу між їх зарядками поки що зумовлює розробку і використання так званих гібридних машин, які забезпечують можливість переключення на традиційний двигун внутрішнього згоряння при закінченні запасу енергії акумулятора. Для того щоб доїхати до чергового пункту зарядки.

*Четверта група суперечностей* включає ті з них, які носять суто суб'єктивний характер і визначаються особистісними рисами і якостями учасників спільної діяльності в інженерних колективах. Маються на увазі як рівень їх професійної компетенції, рівень загальної і професійної культури, спрямованість і характер мислення й інші психологічні характеристики, так і особливості корпоративної культури, системи міжособистісних відносин і традицій, які склалися в даному колективі, стилю керівництва тощо. Одним із джерел цих суперечностей можуть виступати різні стреси, різновидом яких має вважатися конфлікт як потенціальний наслідок розв'язання суперечності.

Оскільки суперечності цієї групи здебільшого належать до загально визнаних причин переважної більшості конфліктів, а сферою їх прояву виступає середовище міжособистісного спілкування, вони будуть більш

детально розглянуті в наступних розділах книги. Тут же доцільно лише підкреслити, що в середовищі професійної взаємодії фахівців інженерного профілю спілкування, підпорядковуючись загальним закономірностям, разом з тим має і свій специфічний характер, на який кожного разу буде звертатися окрема увага. Однак для цього необхідно глибше проаналізувати природу і сутність конфлікту взагалі як специфічного соціально-психологічного феномену, його структуру і динаміку протікання.

#### *Контрольні запитання*

1. Охарактеризуйте сутність інженерної діяльності.
2. Розкрийте структуру професійної інженерної діяльності.
3. Назвіть основні функції професійної діяльності інженера.
4. Розкрийте поняття конфліктогену, яким чином він сприяє виникненню конфлікту.
5. Охарактеризуйте конфліктогенні чинники професійної діяльності.

### РОЗДІЛ 3. ПРИРОДА І СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ

Відомо, що кожна людина є індивідуальністю, унікальним витвором природи. Вона відрізняється від інших своїми фізичними, інтелектуальними і психофізіологічними рисами, своїми цілями, прагненнями та інтересами. Однак крім індивідуальних, існують ще й різного роду групові особливості, риси і якості, цілі та інтереси, притаманні певній спільності. Вони бувають зумовлені етнонаціональними, соціокультурними, ментальними, релігійними, професійними та іншими чинниками. На них можуть істотно впливати також політичні і навіть спортивні уподобання.

Вказані відмінності нерідко здатні породжувати суперечливість і навіть протилежність поглядів людей на ту чи іншу проблему та підходів до її розв'язання. У тих же випадках, коли при цьому ще й зачіпаються якісь особисті інтереси учасників спільної діяльності, ці суперечності можуть ускладнюватися, посилюватися і навіть зумовлювати свою трансформацію у конфліктні ситуації. На жаль, можливість їх виникнення нерідко має місце і в середовищі професійної діяльності інженерів.

Інженерна діяльність, як і будь-яка інша спільна діяльність людей у складі різних професійних груп неможлива без спілкування її учасників між собою. Здібність до спілкування з іншими людьми і потреба в ньому виступає основною передумовою можливості успішного здійснення ними спільної діяльності заради досягнення заздалегідь визначених її цілей. Ця здатність уявляється природною і тому іманентною кожному індивідові. Однак в дійсності виявляється, що це далеко не так. Міжособистісне спілкування часто ускладнюється через множину різних причини. Серед них можуть бути такі, як істотна відмінність психологічних характеристик потенційних партнерів, наявність певних бар'єрів спілкування, низький рівень загальної і комунікативної культури хоча б одного з партнерів, підвищена агресивність і схильність

до конфліктів тощо. Тому для розуміння сутності конфліктності доцільно ознайомитися з феноменом спілкування.

При цьому слід мати на увазі, що здатність людини до спілкування є однією з найбільш соціально зумовлених видів здібностей, проявом якого є її вміння сприймати інших людей, давати їм оцінку, прагнути домогтися взаєморозуміння, здійснювати бажаний вплив на своє оточення. Здатність спілкуватися передбачає вміння людини вибудовувати свою поведінку і відносини з іншими людьми у відповідності з прийнятими у відповідному середовищі соціальними й етичними нормами і цінностями, вимогами і приписами, зі спільними інтересами та очікуваннями. Саме в такому разі сама людина та її поведінка можуть бути адекватно сприйняті й зрозумілі іншими людьми з її оточення, спільна діяльність може бути успішною, а можливість виникнення конфліктних ситуацій значно зменшується.

І навпаки, у тих випадках, коли через ті чи інші причини зазначені вимоги, приписи і норми свідомо чи несвідомо, спеціально чи мимовільно порушуються, або коли в учасників спілкування виявляються істотні розходження в цілях, інтересах і мотивах, які зачіпають їх соціальний статус, створюють загрозу їх життю, здоров'ю, матеріальному добробуту чи навіть психологічному комфорту, характер спілкування може ставати потенційно конфліктним, що ускладнює і здійснення спільної діяльності.

Крім того, конфлікт може виникати у випадках відчутного суперництва, яке може мати місце у відносинах між учасниками спільної діяльності та міжособистісного спілкування. Таке їх суперництво може породжуватися прагненням до лідерства, до суспільного визнання особистої чи професійної значущості учасників потенційного конфлікту тощо. Для професійного середовища інженерної діяльності можливість виникнення конфліктів може бути зумовлена двома групами причин – об'єктивними, пов'язаними зі змістом і характером діяльності та наявністю різних підходів учасників до її виконання, і суб'єктивними, пов'язаними з психологічними

особливостями учасників, рівнем їх загальної і професійної культури та їх вихованості.

Тому для кожного інженера важливого значення набувають як знання природи конфліктів, причин, що зумовлюють можливості їх появи і розвитку, так і уміння стримувати свої емоції і управляти своєю поведінкою. Адже без цього навіть при знанні способів запобігання конфліктів, управління ними та їх подолання забезпечити можливість нормального спілкування людей і плідної їх співпраці, спрямованої на досягнення спільних цілей, створення і підтримання нормального психологічного клімату досить проблематично.

### **3.1. Сутність і структура конфліктів та їх динаміка**

Характер міжособистісних відносин в колективі, в тому числі в тому, де доводиться працювати більшості інженерів, на жаль, досить часто буває пов'язаний з конфліктами. Взагалі вважається, що конфлікти виступають невід'ємною складовою людських відносин і являють собою закономірний прояв відмінності прагнень, мотивів та інтересів окремих учасників спільної діяльності та їх ставлення до цієї діяльності і характеру виконання своїх функцій. Тому уникнути конфліктів практично неможливо і необхідно їх сприймати як даність. Але водночас не можна і залишати конфлікти без уваги, тому що, поступово розростаючись, переходячи від міжособистісного рівня на міжгруповий, а потім і на рівень загальноколективний, конфлікт часто здатний викликати непередбачені негативні, навіть руйнівні наслідки.

Отже конфліктом треба управляти, а для цього необхідно знати його природу, джерела, типові моделі та стадії розвитку. Життєва практика і аналіз літературних джерел переконливо свідчать, що за останні роки погляд на конфлікт еволюціонував від вкрай негативної його оцінки до характерного для сучасної науки прийняття конфлікту як одного з невід'ємних елементів соціального життя, який не тільки несе негативи, а й здатний виконувати і позитивні функції. Тому й інтерес до



конфліктів зміщується від способів їх запобігання та уникнення до проблеми їх регулювання та конструктивного розв'язання, оскільки психологічна ціна у конфліктів є занадто високою. Дійсно, він породжує розмаїття негативних емоцій, стресів, переживань, розчарувань, втрат, відчуття провини тощо. За умов конфлікту змінюється система взаємовідносин і цінностей, по-іншому сприймається реальність, люди втрачають довіру один до одного. Вкрай негативними його наслідками стають емоційні розлади, серцево-судинні захворювання тощо.

У зв'язку з цим кожному інженерові, насамперед керівникові важливо уміти попереджувати конфлікти. Провідну роль у попередженні конфліктів відіграють ставлення учасників до партнерів і конфліктної ситуації взагалі, їхня поведінка і характер міжособистісного спілкування. Однак для того щоб ефективно управляти конфліктною ситуацією, керівникові необхідно добре розуміти психологічні механізми виникнення, ескалації і перебігу конфліктів, знати динаміку їх прояву, передбачувати можливі дії опонентів.

У сучасній вітчизняній та іноземній соціальній психології найбільшого поширення набули такі визначення феномена конфлікту. ***Конфлікт – це зіткнення протилежних мотивів, поглядів, цінностей, думок.*** Наприклад, психологічний словник під редакцією В. Войтко розкриває сутність конфлікту як «суперечність, яка важко розв'язується і супроводжується гострими емоціями» [81, с. 161]. Отже, у зміст і сенс поняття конфлікту вкладається чинник протистояння засад, які взаємно виключаються, при розвитку того чи іншого процесу взаємодії між людьми.

Вчений-конфліктолог Б.І. Хасан, у свою чергу, зазначає, що «конфлікт – це характеристика взаємодії, в якій взаємодетермінуються дії, які неспроможні існувати в незмінному вигляді і, взаємозмінюючись, вимагають спеціальної організації... Разом з тим будь-який конфлікт являє собою суперечність, що актуалізувалася» [100, с. 33]. У цьому визначенні можна вбачати такі основні характеристики феномену конфлікту, як взаємодія, взаємна детермінація і суперечність.

За Г.В. Ложкіним і Н.І. Пов'якелем конфлікт являє собою «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії» [79, с. 9]. На нашу думку, це формулювання не досить чітко розкриває сутність конфлікту, оскільки тут увага акцентується лише на конкретній конфліктній взаємодії (зіткненні), обходячи стороною те, що взаємодія різноспрямованих сил не обов'язково має конфліктну форму.

Відомі фахівці з управління соціальними системами М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі у своїй праці «Основи менеджменту» зазначають, що «конфлікт – це відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Це ситуація, коли кожна сторона чинить все, щоб прийняли її точку зору або мету, і одночасно заважає іншій стороні робити те ж саме» [55, с. 59]. Недоліком цього визначення вважаємо зосередженість на тому, що конфлікт – це, за своєю сутністю, діяльність однієї сторони, яка намагається при відстоюванні своїх інтересів перешкоджати інтересам іншої.

Аналізуючи наведені визначення конфлікту, можна виявити загальний їх недолік – вони не розкривають його динаміки і, зокрема, таку надзвичайно важливу стадію розвитку конфлікту, як розв'язання суперечностей, що його породжують. А саме вона передбачає необхідність ефективної взаємодії між його учасниками та їх взаємного прагнення подолати цей конфлікт і дійти згоди заради ефективного здійснення спільної діяльності й успішного досягнення заздалегідь визначених її цілей.

Результати вивчення наявних літературних джерел дозволяють дійти цілком обгрунтованого висновку про те, що найбільш глибоке і обгрунтоване визначення конфлікту наведено у підручнику з конфліктології А. Я. Анцупова та А. І. Шипілова. Відповідно до їхнього бачення, «конфлікт – це найбільш гострий спосіб розв'язання значущих суперечностей, що виникають в процесі взаємодії, полягають у протидії

суб'єктів конфлікту, переважно супроводжуючись негативними емоціями» [6, с. 81].

Виходячи з наведеної множини тлумачень конфлікту як специфічного соціально-психологічного феномену, вважаємо за необхідне підкреслити, що сутність конфлікту полягає у виникненні й посиленні суперечностей, зіткненні інтересів учасників та у спробах розв'язання цих суперечностей. Іншими словами, конфлікт являє собою гостру протидію суб'єктів конфлікту в цілому, яка супроводжується негативними емоційними переживаннями.

Конфлікти можуть бути як *явними*, так і *прихованими*, але в їхній основі завжди лежить **відсутність згоди** між двома чи більше сторонами, тобто окремими особами або групами людей, стосовно важливої і значущої для цих сторін проблеми чи питання.

У соціальній психології розрізняють *дві форми протікання конфліктів*.

Першою з них вважаються суперечливі *психологічні стани* сторін, а другою – відкриті й гострі *суперечливі дії* сторін на індивідуальному чи груповому рівнях, які кожна з них спрямовує проти іншої сторони.

Як вже зазначалося, з конфліктами, як явищем неминучим, *не треба боротися*. Ними *необхідно управляти*. Правильно організована конфліктна взаємодія стає єдино вірним, хоча й нелегким шляхом досягнення в решті решт згоди сторін і розв'язання суперечностей, які викликали конфлікт. При цьому така взаємодія передбачає наявність у сторін розуміння безплідності конфліктного протистояння і взаємного прагнення подолати його.

Дослідження психологів, спостереження і аналіз численних конфлікти свідчать, що всі вони, незважаючи на конкретну специфіку і різноманіття, у процесі свого виникнення, протікання і розв'язання проходять чотири такі спільні для них стадії протікання, які, власне, і визначають динаміку розвитку конфлікту (рис. 10). Розглянемо їх детальніше.

На *першій стадії* відбувається виникнення конфліктної ситуації. Вона виникає у тому разі, коли об'єктивна наявність суперечностей між сторонами потенційної конфліктної ситуації не усвідомлюється учасниками і виникає стадія латентного (тобто прихованого) конфлікту.

Потім настає усвідомлення сторонами об'єктивного характеру існуючих суперечностей, їх накопичення і загострення суперечностей, яке і являє собою справжній конфлікт.

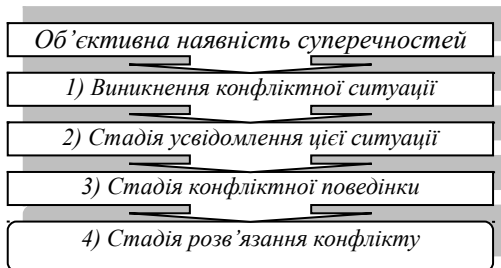


Рис. 9 – Динаміка розвитку конфлікту

На *другій стадії* усвідомлення проблемної ситуації, яка передбачає її розуміння сторонами як конфліктної і є результатом осмислення об'єктивної суперечливості інтересів та мотивів. Ця стадія, за словами О. М. Бандурки і В. А. Друзя, «пов'язана з перевищенням порога терпимості (толерантності) в учасників конфлікту до чужих думок, поведінки, інтересів тощо» [8, с. 39].

Взагалі психологічна структура конфлікту може бути описана за допомогою двох найважливіших понять: конфліктної ситуації та інциденту. Конфліктна ситуація – це об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реальної суперечності в інтересах і потребах сторін. По суті справи, це ще не сам конфлікт, оскільки існуюча об'єктивна суперечність може певний час не усвідомлюватися учасниками взаємодії.

Подальший розвиток конфлікту, як вказують І. В. Ващенко та С.П. Гіренко, залежить від можливих варіантів його усвідомлення та сприйняття сторонами [15, с. 165-175]. Найбільш імовірними серед цих варіантів можуть бути такі (рис. 10).

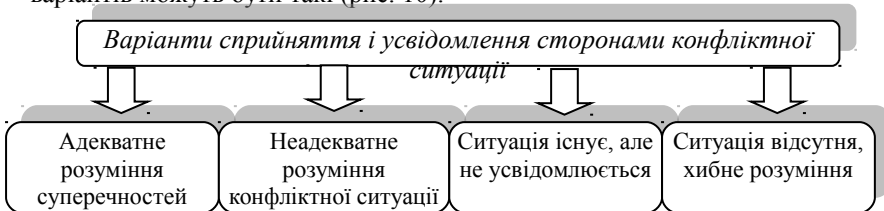


Рис. 10 – Варіанти усвідомлення конфліктних ситуацій

По-перше, найкращим є варіант адекватного сприйняття і розуміння сторонами конфлікту об'єктивного існування суперечності між прагненнями й інтересами кожної, яка, власне, й утворює конфліктну ситуацію, і вони правильно розуміють її сутність і готові відстоювати свої позиції.

По-друге, достатньо поширеним є випадок неадекватного розуміння конфлікту, коли об'єктивна конфліктна ситуація існує, і опоненти сприймають її як конфліктну, але з тими чи іншими суттєвими помилками.

По-третє, об'єктивно конфліктна ситуація існує, але ні сама вона, ні її сутність і причини не усвідомлюється учасниками.

По-четверте, об'єктивно конфліктна ситуація відсутня, але все одно сторони помилково конфліктують між собою через уявні чи хибно зрозумілі ними суперечності прагнень, намірів та інтересів.

Зазначимо, що окрім варіанту сприйняття та усвідомлення сутності конфлікту, на його перебіг істотно впливають також емоційний стан, рівень культури та психологічні особливості його учасників, їх конфліктологічна компетентність, загальний характер відносин між ними.

*Третьою стадією* стає власне конфліктна поведінка сторін. На даній стадії учасники конфлікту цілеспрямовано здійснюють певні дії і вчинки з метою опосередковано блокувати успіх у реалізації цілей, мотивів, намірів тощо іншої сторони, тобто своїх опонентів.

Як справедливо стверджують А. Я. Анцупов та А. І. Шипілов, структурно ця стадія складається з інциденту, наступної ескалації конфлікту та його завершення [6, с. 265-266].

**Інцидентом** прийнято називати перше відкрите зіткнення учасників конфлікту, їх намагання розв'язати проблему суперечності інтересів на свою користь за допомогою застосування будь-якого силового тиску на опонентів (фізичного, морального, емоційного,

економічного тощо). Однак найчастіше конфлікт розвивається як ціла низка інцидентів, які послідовно змінюють один одного з поступовою їх інтенсифікацією.

На цьому етапі прояв емоцій посилює прояви конфліктної поведінки та напруження, що призводить до *ескалації конфлікту*, тобто до «різкої інтенсифікації боротьби опонентів» [6, с. 265]. Протиборство сторін ускладнює структуру конфлікту, додаючи нові мотиви для подальших дій. Однак, поступово інтенсивність боротьби учасників взаємодії знижується, що зумовлюється цілеспрямованими діями з пошуку шляхів розв'язання проблеми, тобто відбувається процес *завершення конфлікту*.

Конфліктні дії можуть виконувати гностичну функцію, коли учасники вступають у конфлікт із своїми конкретними цілями, інтересами, мотивами, намірами, які можуть коригуватися у процесі безпосередньої конфліктної взаємодії, що призводить до більш адекватного розуміння ними сутності проблемної ситуації, прагнень та інтересів опонентів. Завдяки цьому настає ситуація, яка спонукає сторони до розв'язання конфлікту.

*Четверта стадія* полягає у розв'язанні конфлікту і складається з двох етапів: часткової, а згодом і повної нормалізації сторонами відносин зі своїми опонентами і досягнення згоди стосовно забезпечення плідної взаємодії.

*Часткова нормалізація відносин* має місце, коли опоненти перестають бути заінтересованими у подальшому продовженні конфлікту, хоча бажання досягнути поставленої мети у них ще залишається, а негативні установки (своєрідний «образ ворога») не дають їм психологічної можливості одразу нормалізувати стосунки.

*Повна нормалізація відносин* здійснюється за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації, тобто відбувається так звана «батальна» фаза конфлікту, що передбачає, за словами А.М. Гірника, «перемир'я, припинення агресивних дій, домовленість не чинити зла один одному, не псувати життя» [19, с. 63].

Отже, дослідження динаміки конфлікту передбачає настанову на його виникнення, протікання та розв'язання. Зазначимо, що від перебігу конфлікту залежить як вибір тих чи інших засобів виходу з нього, тобто його розв'язання, так і наслідки конфлікту.

Психологічна структура конфлікту може бути описана за допомогою двох найважливіших понять: конфліктної ситуації та інциденту.

**Конфліктна ситуація** – це об'єктивна основа конфлікту, яка фіксує існування чи виникнення реальної суперечності в інтересах, прагненнях і потребах сторін. По суті справи, це ще не сам конфлікт, оскільки існуюча об'єктивна суперечність може протягом певного часу не усвідомлюватися учасниками взаємодії або не призводити до загострення відносин між ними.

Конфліктна ситуація має певну структуру (рис. 11).

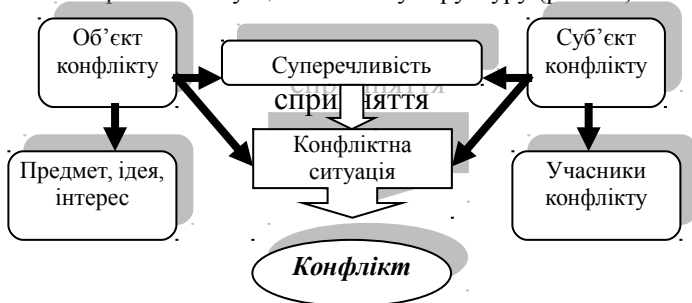


Рис. 11 – Структура конфліктної ситуації

В об'єктивній конфліктній ситуації присутні об'єкт конфлікту – реальний або ідеальний предмет, що є причиною суперечки, і об'єкт конфлікту або його сторони (учасники), якими можуть виступати окремі люди чи групи людей. Об'єкт конфлікту відображається у свідомості його учасників як образ конфлікту. Для сторін характерна наявність у них зовнішньої і внутрішньої позиції в конфлікті. **Зовнішня позиція** – це те мотивування участі в конфлікті, яке відкрито висувається сторонами своїм опонентам. Вона може як збігатися з внутрішньою позицією, що є набором тих справжніх інтересів, мотивів і цінностей, які примушують

людину чи групу включатися у конфлікт, а може й відрізнятися від неї. Відзначимо, що **внутрішня позиція** часто приходить не тільки від опонента і спостерігачів, але і від самого суб'єкта, оскільки є неусвідомленою.

Прикладом розбіжності внутрішньої і зовнішньої позиції є типовий конфлікт підлітка і дорослого, в якому за зовні агресивною позицією дитини, як правило, стоїть потреба у її визнанні особистістю, у пошані, необхідність підтримки значущості свого «Я», здебільшого навіть неусвідомлювана нею самою, однак не менш значущою від цього.

### 3.2. Причини виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів

Конфлікт стає психологічною реальністю для його учасників з моменту виникнення інциденту. Інцидент – це ситуація взаємодії, яка дозволяє його учасникам усвідомити наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах, цілях і прагненнях. Іншими словами, інцидент являє собою усвідомлення ними конфліктної ситуації. Він може протікати в різних формах.

Розрізняють **прихований і відкритий інцидент**. У своїй першій формі інцидент розгортається на рівні усвідомлення учасниками суперечності, але може ніяк не виявлятися зовні у їх реальних відносинах, діях і реакціях, залишаючись хіба що формою антипатії. Відкритий інцидент відбувається як відверто конфліктна дія учасників або навіть низка таких дій, спрямованих одним з них проти іншого.

Перехід інциденту у початок конфлікту пов'язаний, щонайменше, з трьома такими умовами (рис. 12).

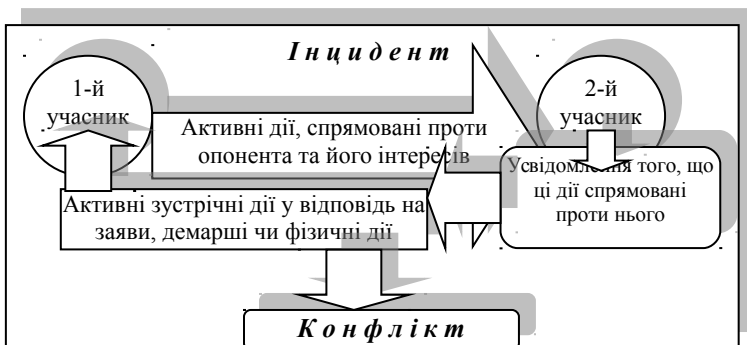




Рис. 12. – Схема переходу інциденту у конфлікт

1) один його учасник починає свідомо, активно і цілеспрямовано діяти на шкоду іншому учаснику шляхом фізичної дії, демаршів, заяв тощо;

2) другий учасник усвідомлює, що ці дії носять недружній, навіть ворожий характер і спрямовані проти нього та його інтересів;

3) другий учасник відповідає активними зустрічними діями проти ініціатора конфлікту, що і можна вважати початком конфлікту.

З цього виходить, що конфлікт починається у разі протиборства сторін. Він виникає лише тоді, коли сторони почнуть активно протидіяти одна одній, переслідуючи свої власні цілі. Тому конфлікт завжди починається у формі такої взаємодії двох чи більше суб'єктів, яка носить недружній характер, і йому, як правило, передують ініціюючі дії однієї зі сторін, яка виступає ініціатором конфлікту.

У виникненні конфліктів мають значення наявність конфліктної ситуації, безпосередній привід чи інцидент, або так звані конфліктогени. Згадані компоненти механізму виникнення конфліктів становлять єдність об'єктивних і суб'єктивних умов. Якщо конфліктна ситуація з наявною у ній суперечністю становить переважно *об'єктивні причини* виникнення конфлікту, то конфліктогени звичайно породжуються негативними емоціями, що супроводжують усвідомлення людиною існування суперечності, а отже становлять переважно *суб'єктивні причини* конфлікту.

Прийнято виділяти кілька основних причин виникнення конфліктів або конфліктних ситуацій між учасниками спільної діяльності (рис. 13).

*По-перше*, в основі багатьох конфліктів можуть лежати **незадовільні комунікації**. Вони звичайно полягають в одній чи кількох таких обставинах:

1) неповна або неточна передача інформації, яка може зумовлювати спотворення її змісту;

2) чутки, які дезінформують партнерів по спілкуванню і викликають у них негативну реакцію до джерела інформації;

3) підозри у навмисному приховуванні інформації з метою увести в оману зацікавлених в ній осіб;

4) сумніви в надійності та цінності джерел інформації, що зумовлює недовіру до змісту самої інформації.

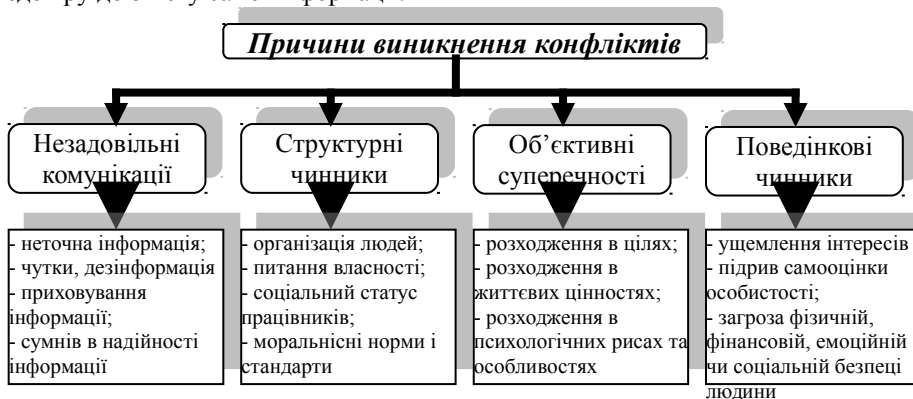


Рис. 13. – Основні причини конфліктів

Відзначимо, що незадовільна комунікація може не тільки зумовлювати виникнення конфліктів, а й істотно *перешкоджати* ефективному управлінню ними та ускладнювати процеси їхнього розв'язання, оскільки серйозно підриває довіру не тільки між конфліктуючими сторонами, а й до особи, яка щиро прагне допомогти їм подолати конфлікт.

*По-друге*, існують **структурні чинники** виникнення конфліктів. Вони пов'язані з існуванням формальної і неформальної організації колективу. До таких чинників можна віднести питання власності, соціального і психологічного статусу, існування різних соціальних та морально-етичних норм і стандартів, а також розподіл ресурсів, товарів, послуг, доходів тощо. Необхідність розподіляти певні ресурси, яких не

вистачає на всіх бажаних, практично завжди неминуче призводить до виникнення конфліктів.

*По-третє*, серед імовірних причин виникнення конфлікту можна назвати *об'єктивне існування* таких груп *суперечностей* суто суб'єктивного характеру, змістом яких виступають:

1) *Розходження в цінностях*. Маються на увазі ті принципи, які ми проголошуємо, приймаємо і керуємося у своїх діях і поведінці, або ті, які рішуче відкидаємо. Учасники спільної діяльності, в тому й професійної діяльності в інженерному середовищі, майже завжди наділяють саму цю діяльність та свою участь в ній певним ціннісним змістом. Тому нерідко суперечності, що виникають в процесі її здійснення, стосуються саме цих цінностей, точніше, різного їх сприйняття та розуміння учасниками діяльності.

2) *Розходження в цілях*. Окремі групи у складі організації або навіть окремі особистості, як добре відомо, можуть переслідувати власні цілі, які часто не збігаються або збігаються лише частково з цілями інших учасників спільної діяльності й організації у цілому. Оскільки ж у будь-якому колективі завжди існує взаємозалежність, коли одна людина чи група людей та сама можливість виконання ними своїх виробничих завдань і функцій істотно залежать від іншої людини чи групи людей та результатів виконання ними їх завдань стосовно вказаної діяльності, то з'являється об'єктивна можливість або передумова виникнення конфлікту. Таке розходження часто має місце і в колективах, зайнятих різними видами інженерної діяльності.

3) *Розходження у психологічних особливостях* людей, що здійснюють спільну діяльність. Ця причина звичайно не є головною у виникненні конфлікту, але ігнорувати роль психологічних особливостей теж не можна. Кожній людині притаманні певні індивідуальні особливості, які стосуються: а) її темпераменту, б) характеру, в) потреб, г) установок тощо. Кожна людина є *своєрідною і унікальною*. Тому іноді психологічні розходження учасників спільної діяльності можуть виявлятися настільки значними, що призводять до істотного ускладнення самої можливості ефективного здійснення спільної діяльності. Тому для окремих видів діяльності, які пов'язані з підвищеною небезпекою та відповідальністю, при підборі виконавців

передбачається навіть спеціальна перевірка кандидатів на їх психологічну сумісність. Це, зокрема, стосується екіпажів космічних кораблів і станцій, а також бригад і змін управління енергоблоками атомних електростанцій.

По-четверте, окремі **поведінкові чинники** також неминуче можуть призводити до конфліктів у тих випадках, коли в результаті їх наявності:

- а) ущемляються чийсь інтереси,
- б) підринається самооцінка особистості,
- в) виникає реальна чи навіть уявна загроза фізичній, емоційній чи соціальній безпеці людини.

Розглянуті чинники становлять тільки одну з груп причин конфліктів. У реальному житті можна виділити безліч інших причин виникнення суперечностей, які можуть привести і часто дійсно приводять до конфлікту. Модель процесу протікання конфлікту графічно можна представити у вигляді рис. 14.

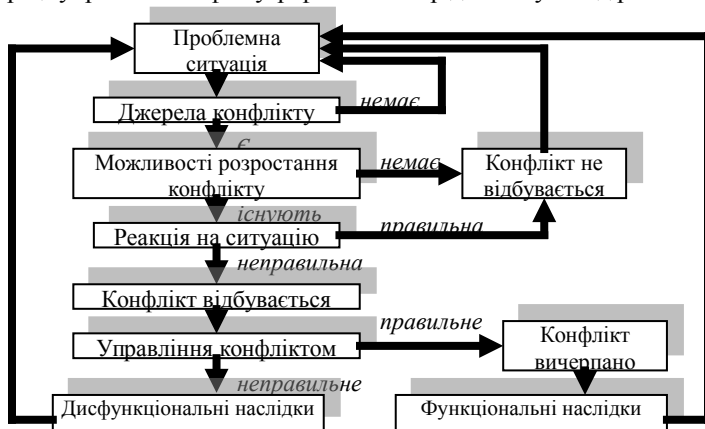


Рис. 14. Модель процесу розвитку і протікання конфлікту

Уважний аналіз наведеної схеми дозволяє дійти висновку, що існування одного чи більше джерел конфлікту збільшує можливість виникнення конфліктної ситуації в процесі управління організацією. В той же час життя і результати численних спеціальних досліджень переконливо свідчать, що люди далеко не завжди реагують на конфліктні ситуації, які спричиняють невеликі втрати, не зачіпають їх

гідності чи глибинних інтересів або які вони не вважають дуже небезпечними.

У тому ж разі, коли конфлікт все-таки відбувається, настає наступна стадія процесу його розвитку, яка вимагає управління ним. В залежності від того, наскільки правильним та ефективним буде управління конфліктною ситуацією, залежатимуть швидкість її розв'язання та наслідки конфлікту, які можуть бути функціональними чи дисфункціональними.

Вважаємо за необхідне звернути увагу на численні зворотні зв'язки, наведені на рис. 15. Вони означають не безпосередній вплив відповідних станів на виникнення конфліктних ситуацій, а всього лише те, що слід чекати неминучої появи таких ситуацій у майбутньому.

### 3.3. Класифікація конфліктів

Уявляється цілком зрозумілим, що вибір ефективних методів і засобів запобігання і подолання конфліктів та розв'язання конфліктних ситуацій істотною мірою залежить від їх виду, характеру і глибини суперечностей, що викликали конфліктну ситуацію, числа її учасників та інших чинників. Це цілком стосується й конфліктів, що виникають у середовищі професійної діяльності інженерів.

Тому кожному інженерові, тим більш керівникові, корисно знати загальну класифікацію конфліктів, оскільки від правильного визначення виду конфлікту значною мірою залежить стратегія його подолання. Сьогодні розроблено досить багато класифікацій конфліктів, які ґрунтуються на різних підходах і використовують різні критерії. Так, на рис. 16 наведена одна з них, де за різними класифікаційними ознаками розглядаються основні види найбільш поширених конфліктів, які можуть мати місце і в процесі професійної діяльності інженерів.

Для аналізу сутності, змісту і характеру типових конфліктів перш за все слід підкреслити, що вони **можуть відбуватися** як в нас самих, тобто самого з собою, так і між **Конфліктами** людьми. За цим критерієм звичайно розглядають *внутрішньоособистісні* та *міжособистісні* конфлікти, *конфлікти міжособистістю і з групою*, а також *міжгрупові* конфлікти.

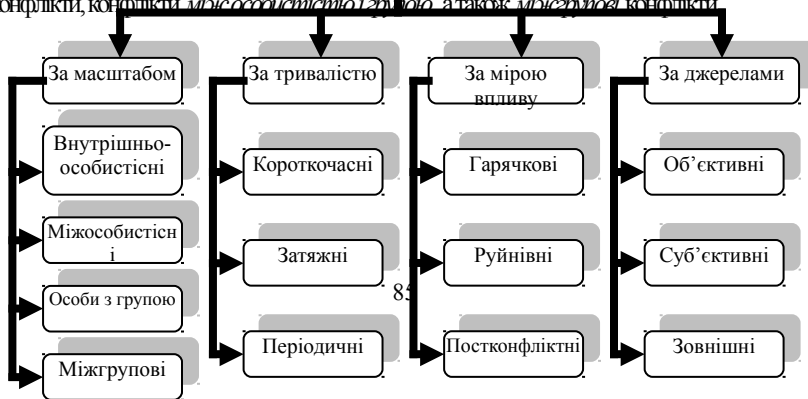


Рис. 15 – Класифікація конфліктів

**Внутрішньоособистісні конфлікти** частіш за все виникають внаслідок того, що виробничі вимоги до працівника не узгоджені або недостатньою мірою узгоджені з особистісними інтересами, потребами і прагненнями цієї людини та з її життєвими цілями й цінностями. Спеціальні дослідження внутрішньоособистісних конфліктів та їх детальний опис здійснені відомим американським психологом німецького походження К. Левіном.

Він характеризував внутрішньоособистісний конфлікт як ситуацію, у якій на людину одночасно діють протилежно спрямовані сили або чинники приблизно рівної величини, внаслідок чого вона опиняється перед необхідністю певного вибору. На думку вченого можливі три основних типи подібних ситуацій (рис. 16).

Ситуації *першого* типу полягають в тому, що людина в них опиняється й перебуває між двома позитивними валентностями, тобто здатністю об'єкта притягати чи відштовхувати, і повинна самостійно вибрати одну з двох привабливих можливостей. Сам по собі об'єкт не є ні притягальним, ні відразливим. Позитивний чи негативний зміст надає йому саме людина через свою суб'єктивну його оцінку. Як правило, такі конфлікти розв'язуються найменш болісно. Вибір між двома приємними альтернативами завжди виявляється більш легким, ніж між неприємними.



Рис. 16. Види ситуацій, що зумовлюють внутрішньоособистісний конфлікт

До ситуацій *другого* типу прийнято відносити ті, в яких людина виявляється між двома приблизно рівними за своєю значущістю та можливими наслідками неприємними можливостями. Ці ситуації відносяться до випадку вибору меншого з двох зол.

У ситуаціях *третього* типу людина стикається з об'єктом, що має як негативну, так і позитивну валентність. Тут сили тяжіння і відштовхування діють у одному й тому ж самому напрямку, виходячи від одного об'єкта. Такий вид конфлікту викликає найбільш сильні переживання. Дослідники вважають, що саме такі ситуації і являють собою внутрішньоособистісний психологічний конфлікт у повному розумінні слова. Типовим прикладом подібних конфліктів є ситуації, в яких виявляється спокуса скористатися можливістю отримати певні блага нечесним шляхом, що суперечить морально-етичним принципам та переконанням людини.

Взагалі розвиток людини як особистості неможливий без боротьби і подолання внутрішніх суперечностей, без розв'язання певних психологічних конфліктів. Нерозв'язані внутрішньоособистісні конфлікти викликають у неї почуття розчарування, тривоги, перешкоджають її особистісному творчому зростанню, роблять людину більш уразливою і емоційно неврівноваженою. І навпаки, правильне та своєчасне розв'язання цих конфліктів робить людину сильнішою, більш впевненою у собі та своїх потенційних можливостях, зміцнює її переконання та вірність своїм принципам.

**Міжособистісні конфлікти** можуть виникати завдяки домаганню двох чи кількох осіб на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, вакантну посаду, винагороду тощо, або ж через відмінність характерів, життєвих цілей і цінностей працівників та їх ставлення до участі у спільній діяльності. Це –найбільш поширений тип конфлікту. Підставами для його виникнення і розвитку можуть бути заздрість, низький рівень толерантності та загальної культури, невміння належним чином працювати.

Давно помічено, що творча людина, захоплена своєю роботою, яку вона вважає однією з найважливіших життєвих цінностей, звичайно не відволікає свої сили, енергію і час на конфлікти та різного роду інтриги, які їй просто нецікаві. Ті ж, для кого робота є лише засобом отримання заробітної плати, частіше конфліктують, плетуть інтриги, розпускають різні плітки, оскільки це дозволяє «відпочити» від виконання своїх безпосередніх обов'язків і дає можливість показати себе «борцем за справедливість».

**Конфлікт між особистістю і групою** виступає проявом суперечності між очікуваннями чи вимогами окремої особистості, з одного боку, та морально-етичними нормами, цінностями, характером поведінки і праці, що сформувалися в колективі, з іншого боку. Цей конфлікт може виникати також внаслідок невідповідності між обраним керівником стилем керівництва та рівнем зрілості колективу, а також через неприйняття групою морального складу та певних рис характеру керівника. Цілком можливі конфлікти такого роду і між групою та рядовим працівником у разі, якщо він не поділяє прийнятий групою характер взаємовідносин, ставлення до виконання своїх функцій і обов'язків тощо.

**Міжгруповими конфліктами** стають ті конфлікти, що виникають як усередині формальних груп в загальній структурі колективу, так і усередині певних неформальних груп, а також між окремими формальними чи неформальними групами. Причини їх виникнення можуть бути різними. Серед них – і просто суперництво, і різні



політичні чи інші уподобання, і різні погляди на характер розвитку фірми чи організації та її розвитку, і різний підхід до виконання тих чи інших робіт.

Більш повною і точною уявляється система типології конфліктів, запропонована М. Дойчем. В ній виділяються три структурних рівні за типами учасників (особистість, група, нація) та два рівні – за видами відносин – внутрішньосистемний і міжсистемний. Для кожного з них автор вводить і поняття рівня аналізу. Більш детальне уявлення про зміст цієї класифікації та її застосування дає таблиця 1.

Таблиця 1. – Типологія конфліктів

Тип учасників	Вид відносин		Рівень аналізу
	<i>Внутрішньосистемний</i>	<i>Міжсистемний</i>	
<i>Особистість</i>	Внутрішньоособистісний	Міжособистісний	Психологічний
<i>Група</i>	Внутрішньогруповий	Міжгруповий	Соціально-психологічний
<i>Нація</i>	Внутрішньонаціональний	Міжнародний	Соціально-політичний

Трансформаційний період, який переживають пострадянські країни, зумовлює виникнення ще й таких специфічних конфліктів, як між державою з її потужним адміністративним апаратом і громадянським суспільством, що тільки починає формуватися. У зв'язку з цим, досліджуючи конфлікти в державно-адміністративній сфері та їх вплив на формування громадянського суспільства, О.І. Соловйов підкреслює, що «взаємовідносини держави і громадянського суспільства є найбільш серйозним фактором розвитку соціального організму в цілому. Розуміння комплексу відносин цих контрагентів означає виявлення можливостей трансформації суспільної системи, її здатностей до самооновлення і розвитку» [95, с. 29].

*За тривалістю протікання* конфлікти можуть бути короткочасними і затяжними. Тривалість конфлікту також може впливати як на його характер та поведінку учасників, так і наслідки.

*Короткочасні* конфлікти досить часто бувають наслідком взаємного непорозуміння або помилок, які досить швидко усвідомлюються сторонами. Через свою швидкоплинність ці конфлікти не стають менш загрозливими, оскільки можуть протікати досить бурхливо і завдавати відчутної шкоди морально-психологічному клімату організації, порушувати нормальні взаємовідносини між людьми та негативно позначатися на характері та результатах виконання ними своїх функцій в загальній структурі спільної діяльності, а отже і на її ефективності.

*Затяжні* конфлікти звичайно можуть бути пов'язані з істотними суперечностями, які через те, що протягом тривалого часу не розв'язуються, здатні залишати глибокі морально-психологічні травми у їхніх учасників. Ці конфлікти бувають пов'язані також і з певними об'єктивними труднощами. Тривалість конфлікту може залежати як від предмету суперечностей, так і від особистісних рис і характерів людей, чий інтереси стикаються у цьому конфлікті. Тривалі конфлікти вважаються дуже небезпечними, оскільки в процесі їх протікання конфліктуючі сторони та інші особистості звичайно надовго закріплюють свій негативний стан та відношення один до одного, що відповідним чином позначається на їх ставленні до роботи та до партнерів по спільній діяльності, на відсутності бажання належним чином реалізувати свої креативні здібності і творчий особистісний потенціал.

Окремий вид затяжного конфлікту являє собою так званий *періодичний* конфлікт, який час від часу виникає в організації у випадку, коли первинний конфлікт не був розв'язаний до кінця, і через це напруженість в колективі то вщухає, то спалахує з новою силою. Небезпечність такого конфлікту пов'язана з тим, що наявні суперечності і негативні відчуття у його учасників накопичуються, люди пригадують

старі образи, і загальний психологічний клімат стає вкрай несприятливим для спільної діяльності та взаємовідносин.

За **джерелом виникнення** конфлікти можна розділити на об'єктивно і суб'єктивно обумовлені. *Об'єктивним* вважається виникнення конфлікту в складній суперечливій ситуації, у якій опиняються люди незалежно від свого бажання. Прикладами подібних ситуацій можуть бути погані умови праці, недостатньо чіткий розподіл функцій та відповідальності між виконавцями, несправедлива система оплати праці, яка не враховує якісні та кількісні показники її результатів тощо. Усунути конфлікти, викликані такими причинами, можна тільки змінивши об'єктивну ситуацію, яка їх викликає. У практиці інженерної діяльності подібні ситуації можуть виникати через неякісні матеріали, раптове підвищення напруги в мережі або температури повітря, землетрус та інші стихійні лиха тощо.

*Суб'єктивним* слід вважати виникнення конфліктів, обумовлених особистісними рисами і якостями конфліктуючих учасників, або пов'язаних із ситуаціями, що створюють перешкоди на шляху задоволення чийось цілей, прагнень, бажань та інтересів. Подолання таких конфліктів істотно ускладнює та обставина, що вказані риси і якості учасників проявляються не відразу і далеко не завжди, а також те, що ці конфлікти можуть виникати раптово, здавалося б, без будь-яких видимих причин.

Важливо підкреслити, що конфлікти можуть мати не тільки негативні, а й безумовно позитивні наслідки. Наприклад, якщо наслідки розв'язання конфлікту сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємин у сприятливому для колективу напрямку, то їх називають *функціональними* або конструктивними. Конфлікти ж, які перешкоджають ефективній взаємодії учасників і прийняттю ефективних управлінських рішень, називають *дисфункціональними* або деструктивними.

### **3.4. Психологічні типи конфліктних особистостей**

Вище вже неодноразово зазначалося, що значна частина конфліктів виникає внаслідок складностей характеру та інших психологічних рис і якостей окремих людей. Зокрема, всі конфлікти, зумовлені суб'єктивними обставинами, виникають саме через ці чинники. Тому кожному інженерові, якому доводиться стикатися з конфліктними ситуаціями, особливо якщо він є керівником, корисно знати характерні особливості своїх працівників – колег і підлеглих, насамперед, до якого з основних психологічних типів їх слід віднести. Адже від цього істотною мірою залежать їх поведінка, а отже і вибір характеру взаємовідносини та взаємодії з ними. Надзвичайно важливо знати рівень їх конфліктності. Дослідники з психології управління і з конфліктології виділяють *шість типів конфліктних особистостей* (рис. 17). Розглянемо кожен з них докладніше.

1. “Демонстративний” тип конфліктних особистостей найчастіше являють холерики і сангвініки, яким притаманна бурхлива діяльність у найрізноманітніших напрямках. Вони завжди прагнуть бути в центрі уваги, мати успіх і суспільне визнання своїх здібностей та особистості. Для них характерною є завищена самооцінка. Ці люди можуть легко йти навіть на конфлікт заради того, щоб хоч у такий спосіб проявити самоствердження і залишатися в полі зору громадськості та особливо керівництва.

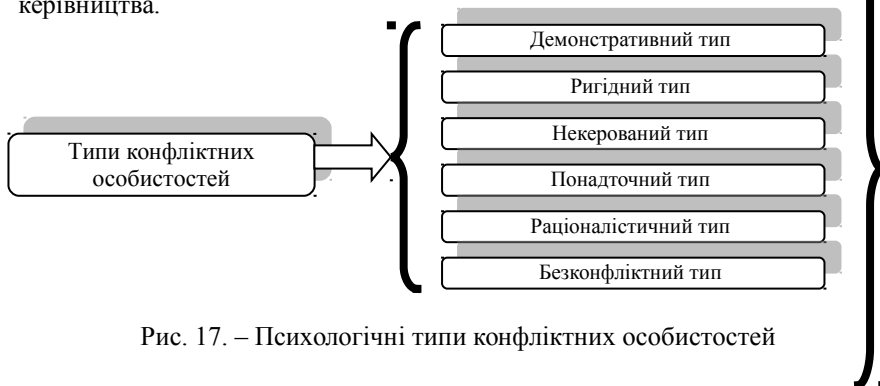


Рис. 17. – Психологічні типи конфліктних особистостей

2. *“Ригідний”* (відсталий) тип конфліктних особистостей складають люди, для яких характерними рисами є надмірне честолубство, завищена самооцінка, небажання і невміння рахуватися з думками і позиціями інших людей. Вони часто виявляють надмірно хворобливу уразливість і підозрілість. В інженерному середовищі такі люди будь-яку пропозицію, спрямовану на подальше удосконалення запропонованого ними рішення схильні розглядати як спробу «вкрасти» їх ідеї. Притаманне їм невміння належним чином перебудовуватися в ситуаціях, які істотно змінилися, часто може викликає у них конфлікт з їхнім оточенням.

3. *“Некерований”* тип конфліктних особистостей є характерним для людей, які завжди є пунктуальними, причепливими, занудливими, хоча вони самі по собі найчастіше є гарними виконавцями. Поводження таких людей звичайно може бути агресивним і зухвалим, оскільки вони вимагають такої ж точності та пунктуальності й від інших людей, яким може не подобатися, що їх повчає рядовий колега.

4. *“Понадточний”* тип конфліктних особистостей звичайно складають сумлінні працівники, особливо скрупульозні, які до кожного підходять з позицій завищених вимог. Такі працівники характеризуються підвищеною тривожністю, що виявляється, зокрема, у помітній підозрілості. Цим людям притаманна підвищена чутливість до оцінок їх дій і вчинків з боку оточення, особливо з боку керівників. І тому керівникові слід при нагоді відзначати їхні заслуги, ставити їх у приклад іншим працівникам. Для таких людей суспільне визнання результатів їх діяльності часто є більш прийнятним, ніж матеріальна винагорода, хоча й вона розглядається з позицій її сумірності з результатами, особливо у порівнянні з іншими працівниками.

5. *“Раціоналістами”* вважають представників такого типу конфліктних особистостей, до якого потрапляють розважливі, обачні люди, завжди готові до конфлікту в будь-який момент, коли виникає

реальна можливість досягти саме через конфлікт особистих цілей. Вони звичайно чітко бачать свої цілі й прагнуть визначати можливі шляхи і способи ефективного їх досягнення. Для таких людей характерною є щира впевненість у тому, що цілі та інтереси інших людей є менш значущими для колективу організації.

6. “*Безконфліктний*” тип особистостей утворюють люди, які свідомо прагнуть уникнути конфлікту і прагнуть до загальної злагоди, до мирного конструктивного розв’язання існуючих суперечностей. Ці люди часто недостатньо рішучі і тому у складних ситуаціях вони звичайно ухиляються від прийняття важливих рішень і готові перекладати відповідальність за їх прийняття та ухвалення на інших людей. Звичайно їх прийнято вважати безпринципними, хоча вони завжди прагнуть принципово і послідовно дотримуватися принципу невтручання у потенційно конфліктні ситуації і залишитися осторонь суперечливих інтересів сторін конфлікту.

Цей тип особистостей є особливо цікавим з позицій пошуку можливостей запобігання конфлікту та розв’язання конфліктних ситуацій без їх трансформації у відкритий конфлікт. Безконфліктні особистості приймають реальність такою, якою вона є, і пристосовують до неї динаміку і зміст цінностей. У них внутрішньоособистісний конфлікт не виникає, оскільки структура і зміст цінностей відповідають тому, з чим людина зустрічається у своїй трудовій діяльності. Це крайній випадок. Частіш зустрічається інший тип безконфліктної особистості. Якщо реальність не відповідає змісту і структурі цінностей, то або змінюється зміст цінностей (колишні цінності дискредитуються і відкидаються, а не витісняються), змінюючись іншими, або змінюється структура цінностей, і тоді якась значуща цінність виявляється на більш низькому рівні. Останнє може виражатися у жертві заради чогось нового, що стає більш значущим. Так, людина згодна перейти на менш цікаву роботу заради більш високої заробітної плати.

Необхідно зазначити, що різним людям притаманний суттєво різний рівень чутливості щодо сприйняття і розуміння суперечностей і конфліктів, які торкаються їх безпосередньо та ставлення до них. Ця обставина також істотно впливає на можливість виникнення конфлікту та на характер його протікання і розв'язання.

Отже, можна стверджувати, що конфліктне спілкування – це особливий вид міжособистісної взаємодії, який характеризується зіткненням різних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп людей. Тобто в основу конфліктного спілкування покладено конфлікт. Конфліктне спілкування викликає не будь-яка суперечність, а тільки така, в якій відображається протилежний характер представлених в ній найсуттєвіших потреб, прагнень та інтересів учасників спільної діяльності, відбувається зіткнення їх цілей і статусно-рольових показників цих людей як представників сторін взаємодії.

Небезпека конфліктного спілкування полягає в тому, що воно супроводжується різким сплеском негативних емоцій і навіть образ. Якщо конфліктна ситуація спілкування не вирішується своєчасно, це може призвести до деструктивних наслідків (навіть до захворювань чи хворобливих станів, стійкого розладу стосунків між людьми). Зазначимо, що конфліктному спілкуванню притаманна занадто висока психологічна ціна. Тому його учасники повинні всіляко прагнути знизити рівень конфліктності.

Ділове спілкування в умовах конфлікту в будь-якій професійній сфері, в тому числі і в інженерному середовищі, може викликати найрізноманітніші наслідки для організації і взаємин людей, які в ній працюють. Водночас спроба уникнути конфлікту може призвести до зниження ефективності праці й погіршення морально-психологічного клімату в групі, а часом і до деструктивних змін, якщо сутність можливого конфлікту полягала в боротьбі прогресивного зі старим, з різними пережитками, несправедливими діями. Тому інженерові так

важливо розуміти сутність конфлікту, його можливі причини і джерела, а також шляхи, способи і технології управління конфліктами та їх успішного подолання.

*Контрольні запитання*

1. Охарактеризуйте природу конфлікту.
2. Назвіть основні причини виникнення конфлікту.
3. Розкрийте типологію конфліктів.
4. Дайте характеристику психологічних типів конфліктних особистостей.
5. Розкрийте динаміку конфлікту.



## РОЗДІЛ 4. ПЕРЕДУМОВИ КОНФЛІКТІВ В ІНЖЕНЕРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Професійна діяльність інженерів відіграє надзвичайно важливу роль у життєзабезпеченні людини і суспільства, оскільки саме вона являє собою основу матеріального виробництва, в процесі якого створюються продукція і послуги, необхідні для задоволення індивідуальних і суспільних потреб людей. Тому так важливо, щоб ця діяльність спрямовувалась на забезпечення ефективного функціонування організацій і підприємств, де розробляються і проектується технічні вироби, де ці вироби створюються та експлуатуються. Необхідно, щоб ця діяльність відбувалася у повній відповідності з логікою науково-технічного і соціального прогресу та з морально-етичними вимогами.

Нерозуміння ж норм і вимог цієї логіки, навмисне чи несвідоме їх порушення хоча б одним з учасників спільної діяльності колективу інженерів може здійснювати руйнівний вплив на систему взаємодії та взаємовідносин, яка склалася в колективі й таким чином істотно знизити ефективність його діяльності. Однак при цьому виникає певна множина суперечливих відносин між людьми, їх ставлення один до одного, до виконання своєї частини роботи у загальній структурі спільної діяльності та до її очікуваних результатів.

Однією з найбільш характерних особливостей інженерної діяльності, як і переважної більшості інших видів сучасної людської діяльності, є широка її диференціація і розгалуженість за різними видами і виконуваними функціями. Ця обставина зумовлює колективний характер інженерної діяльності при спеціалізації кожного її учасника на виконанні певних функцій та істотну залежність кінцевого результату від ставлення кожного її учасника до своїх дій. При цьому функції окремих членів колективу носять творчий, пошуковий характер, тоді як декому з них доводиться виконувати переважно рутинну роботу. І вже через це в колективі, зайнятому суспільно важливою спільною

діяльністю, можливе виникнення суперечностей, психологічної напруженості у міжособистісних відносин і конфліктних ситуацій.

Однак цим спектр можливих джерел і причин таких ситуацій далеко не вичерпується. Серед них – і відмінність у життєвих цілях і цінностях окремих виконавців, і у їх ставленні до своєї діяльності та до колег по роботі, і в індивідуальних психологічних рисах. Істотне місце серед можливих джерел потенційних конфліктів посідають також різні погляди і підходи до вибору та визначення перспективних напрямків розвитку техніки і технологій. Крім того, додатковим джерелом може виступати можливість керівників завдяки своїм владним повноваженням тиснути на підлеглих при виборі інженерних рішень, виходячи з якихось власних уподобань, а не з логіки розвитку науки і техніки. Історія дає нам багато прикладів, коли подібне рішення не просто виявлялося хибним, але й на довгі роки, а то і взагалі назавжди прирікало цілу галузь чи навіть всю країну на істотне відставання від провідних технічно та економічно розвинених країн світу.

Для багатьох творчих представників інженерних професій характерним явищем стали *внутрішньоособистісні конфлікти*. Їх природа і причини можуть бути різними, однак здебільшого вони пов'язані саме з творчими пошуками у сфері розв'язання складних завдань професійної діяльності, з прагненням досягти певної досконалості і довершеності розроблюваних конструкцій і технологій, їх відповідності власним уявленням цих представників про функціональний та естетичний ідеал. Досить виразно про це явище свого часу писав Володимир Маяковський:

Поэзия – та же добыча радия:

В грамм добыча, в год труды.

Изводишь единого слова ради

Тысячи тонн словесной руды.

Інженер, насамперед конструктор, технолог чи фахівець з системного проектування, завжди перебуває у стані гострої суперечності між існуючими і досить вдалим рішеннями, з одного

боку, та прагненням подальшого удосконалення конструкцій і технологій, власним баченням можливостей та ефективних шляхів такого удосконалення, з іншого. При цьому часто сама ця можливість інтуїтивно відчувається, а реальні шляхи її досягнення не є очевидними. Ця суперечність і стає однією з основних причин напружених пошуків, які здатні призводити до внутрішньоособистісних конфліктів.

Істотне місце в інженерній діяльності можуть посідати і міжособистісні та міжгрупові конфлікти, а також конфлікти між групою та особистістю, зумовлені як професійними, так і психологічними чи навіть соціально-економічними чинниками. Ці конфлікти можуть носити як горизонтальний характер, коли їх учасники належать до одного й того ж рівня в ієрархічній структурі фірми чи організації, так вертикальний, коли конфлікт виникає між представниками різних ієрархічних рівнів. І в останньому випадку далеко не завжди і далеко не очевидним має бути використання керівником владних повноважень для того щоб підлеглий прийняв його точку зору. Дійсно, якщо керівник є справжнім професіоналом, то він здатний керуватися не амбіціями, а логікою, і ретельно проаналізувавши сутність своєї позиції і позиції опонента, він може визнати, що його опонент має рацію, і публічно заявити, що саме його позицію слід прийняти як таку, що є більш обґрунтованою і більше відповідає вимогам дня.

#### **4.1. Причини конфліктів у інженерній діяльності**

У життєзабезпеченні сучасного суспільства надзвичайно важливу роль відіграє інженерна діяльність. Це пов'язано з тим, що сфера матеріального виробництва, в якій і працюють інженери, була, є і ще протягом досить тривалого часу лишатиметься визначальним джерелом життєзабезпечення суспільства, оскільки саме в ній відбувається створення матеріальних благ. Визначальними рисами цієї діяльності виступають її суспільний характер, порівняно вузька спеціалізація конкретного виконавця і залежність кінцевого результату від якості

роботи кожного учасника. Якщо ж додати, що учасники цієї діяльності є звичайними людьми з притаманними їм сильними і слабкими сторонами, то стає цілком зрозумілим, що вона також може виступати одним з потенційних конфліктогенних середовищ.

Як вже зазначалося, учені-конфліктологи стверджують, що існують об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів. Ці причини мають місце і в сфері суспільного виробництва, тобто пов'язані з професійною діяльністю інженерів – розробників і проектувальників, конструкторів і технологів, організаторів виробництва та експлуатаційників техніки. Об'єктивними є причини, які не залежать від учасників інженерної діяльності та їх особистісних рис – характеру, професійної компетенції, рівня розвитку креативності, підприємливості тощо. Суб'єктивні ж причини, навпаки, лежать саме у площині цих рис і якостей.

Характерно, що талановита людина частіш за все цінує можливість свого самовираження, реалізації своїх ідей і задумів, свого особистісного потенціалу саме у професійній сфері. Їй не цікаві конфлікти та різного роду інтриги. У менш же талановитій людині часто виникає заздрість до творчих успіхів свого більш здібного колеги. Однак її прагнення самореалізації знаходить своє вираження у спробах отримати суспільне визнання здебільшого або критикою недоліків колеги чи його виробу, або зайняттям певної керівної посади, що дасть їй реальну можливість користуватися своїм положенням і отримувати моральні й матеріальні переваги.

Серед таких можливостей – примушення приписування себе до складу співавторів винаходів чи нових технологій, тиск на дійсного автора визнавати керівника не просто адміністратором, а творчою особистістю, прагнення захистити кандидатську чи навіть докторську дисертацію з використанням результатів досліджень та винаходів, здійснених своїми підлеглими, отримати високі державні премії, нагороди і почесні звання.

Цілком очевидно, що такі дії викликають в колективі осуд і природне обурення, створюють обстановку напруженості й аж ніяк не

сприяють подальшому плідному виявленню і реалізації працівниками своїх креативних здібностей, їх спрямуванню на підвищення ефективності роботи колективу.

До *об'єктивних причин* конфліктів у інженерній діяльності належить множина обставин, яка включає такі ситуації.

По-перше, досить поширеним є існування об'єктивної суперечності між прагненням використовувати при розробці техніки і технологій вдалі приклади попередніх інженерних рішень, які добре себе зарекомендували у практиці, і необхідністю подальшого істотного їх удосконалення, яке можливе лише на шляхах застосування інноваційних підходів і розробки оригінальних конструктивних рішень.

По-друге, причиною конфлікту може виступати і обмеженість ресурсів, які підлягають розподілу. До ресурсів ми можемо віднести: матеріально-технічне оснащення, фінанси, соціально-економічні умови тощо. Наприклад, конфлікти, пов'язані, з недосконалістю соціального захисту трудящих в умовах розвитку ринку, а саме диспропорції в оплаті праці – випередження темпів зростання цін відносно темпів зростання рівня доходів.

По-третє, поширеною є ситуація, пов'язана з таким ресурсом, як патент на авторство того чи іншого винаходу. Тут основною підставою конфлікту виступає визнання пріоритету винахідника. Наприклад, важливим винаходом XIX сторіччя вважається радіо. Творцем першої успішної системи обміну інформацією за допомогою радіохвиль (радіотелеграфії) в деяких країнах вважався італійський інженер Гульєльмо Марконі (1896). Проте у Марконі, як і у більшості авторів крупних винаходів, були попередники.

У Росії винахідником радіо вважається О.С. Попов, який створив в 1895 р. чутливий і надійно працюючий радіоприймач, придатний для радіозв'язку. У перших дослідах з радіозв'язку, проведених у фізичному кабінеті, потім в саду Мінного офіцерського класу, конструйований ним пристрій стабільно сприймав випромінювання радіосигналів, що посилювалися передавачем, на відстані до 60 м. Однак ще раніше, в

1894 році роботи з безпроводної електричної передачі енергії успішно виконав і продемонстрував професор Харківського технологічного інституту М.Д. Пильчиков. Він же першим поставив задачу налаштування радіопристроїв на певну хвилю.

У США таким вважається Нікола Тесла, який запатентував в 1893 році радіопередавач, а в 1895 р. – приймач; його пріоритет перед Марконі був визнаний в судовому порядку в 1943 році. У Франції винахідником бездротової телеграфії протягом довгого часу вважався творець когерера (трубки Бранлі) (1890) Едуард Бранлі. У Індії радіопередачу в міліметровому діапазоні у листопаді 1894 року демонструє сер Джагадіш Чандра Боше. В Англії, в 1894 році першим демонструє радіопередачу і радіоприйом на відстані 40 метрів винахідник когерера (трубка Бранлі з підтрушувачем) Олівер Джозеф Лодж.

По-четверте, джерелом конфлікту може виступати і взаємозалежність між обов'язком та відповідальністю, точніше, порушення цієї залежності. Як відомо, будь-яка організація, підприємство чи фірма – це система, елементи якої взаємопов'язані між собою. Іншими словами, невиконання завдання однією ланкою тягне за собою невиконання його іншою. Це може бути зумовлено нечітким розподілом обов'язків серед працівників і підрозділами підприємства та відсутністю належного контролю за їх виконанням.

По-п'яте, конфлікти можуть виникати і через недоліки у рівні технічної та організаційної структури підприємства, через низький рівень технології. Прикладом може бути неоднакова оснащеність різних підрозділів сучасною технікою, істотна відмінність у рівні професійної компетенції і креативних здібностей керівників підрозділів і виконавців.

По-шосте, виникнення конфліктних ситуацій в інженерній діяльності може відбуватися і через незадовільну комунікацію, тобто через відсутність або перекручування інформації, слабкість технологічних та інформаційних контактів. Така ситуація може бути пов'язана з глибоким кризовим станом підприємств і відсутністю

фінансових можливостей осучаснити систему технічної інформації і комунікації між працівниками і підрозділами.

По-сьоме, причиною конфлікту може виступати некомпетентність того чи іншого керівника, його невідповідність посаді. Наприклад, зустрічається така ситуація. Відділ головного конструктора машинобудівного підприємства займається постійним оновленням продукції, що випускається, та пошуком нових, більш досконалих технічних рішень. Це основний зміст його діяльності, і об'єктивно він зацікавлений у постійній модернізації та реорганізації виробництва. Однак кожне нововведення потребує відповідної перебудови технологічних процесів, часу на їх обробку тощо. Це спричиняє клопіт відділу головного технолога, який не зацікавлений у частих пертурбаціях і тому стримує ініціативи конструкторів. Таким чином, виникає конфлікт інтересів, який негативно позначається на ефективності діяльності всього підприємства і на конкурентоспроможності його продукції.

По-восьме, до конфлікту може призводити і надмірна завантаженість співробітників, яка перевищує реальні можливості особистості. У практиці інженерної діяльності нерідко виникають ситуації, коли керівник наприкінці робочого дня звертається до співробітника з проханням залишитися після роботи для складання термінового звіту, що може зумовити конфлікт, оскільки така додаткова робота не оплачується належним чином.

По-дев'яте, поширеним конфліктогенним чинником виступає також і несприятливий стиль керівництва, відсутність належної єдиноначальності або чіткої технічної політики. Добре відомою є ситуація з «Місячним проектом» в колишньому Радянському Союзі. Ще в середині 50-х років С.П. Корольов виношував ідеї запуску людини на Місяць. Відповідна космічна програма розроблялася за всебічної підтримки М.С. Хрущова, оскільки він вбачав в ній престижне для країни досягнення, яке дозволяло б говорити про випередження американців. Проте ця програма так і не була реалізована за життя

Сергія Павловича через відсутність єдиноначальності (програма розроблялася під керівництвом Міноборони СРСР, в якому Корольов не працював), також через розбіжності з головним конструктором ракетних двигунів В. П. Глушко, а також через зміну партійного керівництва. Дійсно, Л. І. Брежнєв не надавав місячній програмі великого значення. Після смерті Корольова «Місячний проект» поступово був згорнутий, тим більш, що США незабаром першими здійснили висадку своїх астронавтів на Місяць.

По-десяте, конфліктні ситуації виникають і через монополізацію певної сфери одним із впливових фахівців, наближених до центру прийняття рішень з важливих питань. Так, фактичний провал радянської місячної програми був пов'язаний і з тим, що Корольов мав беззаперечну підтримку керівництва держави, яке переконав, що тільки його ракета здатна виконати цю місію, тоді як конструкторським бюро, яким керував М.К. Янгель, розробило дійсно більш досконалий ракетonoсій, однак керівництво віддало перевагу розробці, запропонованій конструкторським бюро Корольова.

По-одинадцять, джерелом конфліктів у сфері суспільного виробництва, в тому числі й інженерної діяльності, можуть виступати погані умови праці, порушення вимог чинного законодавства про охорону праці. Шкідливі для здоров'я чи небезпечні умови праці, нездорове довкілля, незадоволеність змістом праці – це все викликає невдоволеність працівників і може сприяти виникненню конфліктів.

По-дванадцять, як не дивно, конфліктні ситуації можуть бути пов'язані з інноваціями, різними нововведеннями на виробництві. Відомо, що наш час характеризується стрімким розвитком і впровадженням високих технологій у виробництві. Отже, однією з причин конфліктів стає скорочення робочих місць через введення в експлуатацію техніки, здатної повністю забезпечити виробничий процес, позбавитися людського чинника та дозволити власникам і керівництву отримати значну економію на заробітній платі, навіть незважаючи на значні витрати на нову техніку і технологію.

Конфлікти можуть виникати і через неконкурентноздатність продукції або відсутність замовлень. Така тенденція існує на багатьох



підприємствах України через високу вартість сировини, з якої виробляється той чи інший продукт, через недостатньо розвинуті технології та невиправдано високу матеріалоємність та енергоємність продукції. Як наслідок, вона відрізняється низькою якістю продукції у порівнянні з іноземними аналогами. Наприклад, вітчизняні автомобілі «Таврія» не користуються великим попитом у населення через погане оснащення та необхідність постійного ремонту. Тому завод в Запоріжжі змушений припинити їх випуск і перейти на складальне виробництво іноземних моделей. На жаль, вітчизняна промисловість дає нам безліч подібних прикладів.

#### **4.2. Соціально-економічні передумови професійних конфліктів в інженерній діяльності**

Уявляється цілком очевидним, що інженерна діяльність, пов'язана з участю в ній багатьох людей, яким притаманні істотно різні психологічні риси і якості, різний рівень загальної і професійної культури, витримки і толерантності, не може бути безконфліктною. Джерелами конфліктів, які її супроводжують, можуть бути як суто професійні ситуації, різні підходи до розв'язання ти чи інших інженерних завдань або характер взаємовідносин між учасниками спільної діяльності, так і загальна економічна ситуація в країні. При цьому значна частка конфліктів і конфліктних ситуацій виявляється зумовленою саме різноманітними соціально-економічними передумовами (рис. 18). Розглянемо основні з них.

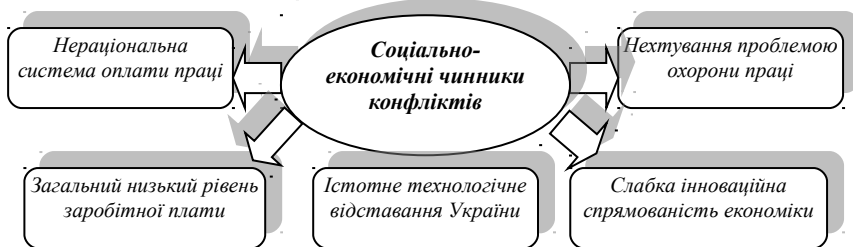


Рис. 18 – Соціально-економічні чинники конфліктів в інженерному середовищі

По-перше, для значної частини вітчизняних підприємств та організацій характерною є певна «зрівнялівка» в оплаті праці, успадкована ними ще з радянських часів. Власникам і керівникам цих підприємств та організацій вона уявляється зручною, оскільки дозволяє, по-перше, начебто економити на заробітній платі персоналу і на пов'язаних з нею різних відрахуваннях, а по-друге, зменшувати собівартість продукції, підвищуючи тим самим норму отриманого прибутку.

За цих умов творчі працівники втрачають стимули для виявлення ініціативи і високопродуктивної праці та її інноваційної спрямованості. Тим більш, що винаходи, здійснені інженером в робочий час, в процесі виконання своїх безпосередніх виробничих функцій, часто визнаються власністю не його, а підприємства, і фактичний автор втрачає право інтелектуальної власності на результати своєї творчої діяльності, його захист та пов'язані з ним економічні переваги і визнання у професійному середовищі.

По-друге, певною мірою близьким до розглянутого за своїм змістом і характером соціально-економічним джерелом виникнення конфліктних ситуацій в інженерному середовищі, який ми також отримали у спадщину ще від радянських часів, слід вважати загальний низький рівень заробітної плати в Україні взагалі, й заробітної плати інженерів зокрема. За цих умов будь-яка, навіть мізерна премія чи доплата, цілком законно отримана одним з них за ті чи інші успіхи, викликає у колег заздрість і невдоволення, розглядається ними як прояв несправедливості, порушення звичної «зрівнялівки».

По-третє, історично так склалося, що наша країна серйозно відстає у технологічному відношенні від провідних економічно розвинених країн світу, і тому більшість видів продукції вітчизняного виробництва за своєю якістю є неконкурентоспроможними у порівнянні з імпортними. Однак через низький рівень життя широких верств

населення вона знаходить свого споживача завдяки доступним цінам. Внаслідок цього складається дещо парадоксальна ситуація, здатна зумовлювати появу у творчих представників інженерної професії внутрішньоособистісних конфліктів. Вони пов'язані з тим, що їхнє бажання запропонувати дійсно інноваційні розробки, які могли б забезпечити значне поліпшення якості продукції, стикаються із суворою логікою ринку – ці вироби виявляться «не по кишені» нашим покупцям, а за кордоном і без них точиться запекла конкурентна боротьба.

По-четверте, порівняно молода ринкова економіка в Україні зумовлює прагнення підприємців отримувати перш за все високий прибуток, в тому числі й за рахунок економії на таких важливих для виробництва чинниках, як оновлення технічної бази, розробка та впровадження нових перспективних технологій. У результаті інженери на цих підприємствах змушені займатися дрібницями, поліпшувати рутинні вироби, а їх інтелектуальний потенціал лишається не реалізованим.

По-п'яте, дуже близьким за своїми соціально-економічними коренями чинником конфліктних ситуацій слід вважати і певне нехтування власниками і керівниками фірм та підприємств питаннями охорони праці і техніки безпеки. Жахливими наслідками такого ставлення стали і катастрофічне зростання нещасних випадків, на жаль, з людськими жертвами, і погіршення умов праці та зростання професійних захворювань, і навіть суто економічні втрати, пов'язані з виплатами лікарняних та компенсаціями сім'ям загиблих.

Істотну роль у створенні конфліктних ситуацій в процесі науково-технічної діяльності відігравало і, на жаль, і сьогодні продовжує відігравати недостатньо компетентне втручання у розв'язання суто технічних проблем представників політичного і господарського керівництва. Яскравий приклад, що підтверджує цю тезу, дає історія розробки і виробництва вітчизняної комп'ютерної техніки.

У радянського, зокрема, українського, комп'ютеробудування були всі шанси стати свого часу передовим у світі. Адже вони базувалися на

широко відомих досягненнях українських кібернетиків на чолі з академіком В.М. Глушковим. Однак ці шанси були безнадійно втрачені. Борис Малиновський, головний конструктор першого серійного комп'ютера в Україні, відповідаючи на питання кореспондента, що, на його думку, стало на заваді розвитку, наступним чином висвітлив ситуацію.

«Головна причина в тому, що в якусь хвилину деякі керівники країни не повірили в себе. В 1970-ті роки на рівні Президії Академії наук СРСР було прийнято рішення про те, що ми будемо повторювати обчислювальну техніку американців. Це були машини третього покоління. В той час Америка, Англія, Китай почали працювати над створенням машин четвертого покоління, в основі яких лежали мікропроцесори. Кому ж тоді були потрібні ті машини-гіганти, що випускалися наприкінці 1980-х років із конвеєрів заводів Радянського Союзу? Отак, ми й сіли в калашу. Надолужити згаяне було практично неможливо! До того ж, настали часи перебудови, в Україну поїхали закордонні експерти, які швидко «вивчили» всі наші напрацювання. Нікому не було до того діла, що з країни вивозили найцінніше — ідеї, на це було дуже боляче дивитися. Більше того, ми втратили ряд провідних учених, які подалися в основному у США».

Це твердження авторитетного вченого цілком заслуговує на довіру. Адже 70 років Б.М. Малиновський віддав науці. На 90-му році життя він — відомий учений, один із тих, хто брав участь у створенні перших електронно-обчислювальних машин і прискорив появу передової сучасної техніки та її широке застосування не тільки у наукових дослідженнях, а й у практиці управління великими соціально-економічними системами [51].

Не можна не відзначити і такий потенційно конфліктогенний чинник, що супроводжує процеси професійної діяльності інженерів, як недостатня якість підготовки інженерів. Вона зумовлена загальним відставанням країни за технічним і технологічним рівнем та недостатнім фінансуванням системи освіти взагалі й інженерної освіти зокрема. В

результаті студенти вищих технічних навчальних закладів отримують знання, рівень яких у кращому разі відповідає рівню розвитку техніки вчорашнього, а то й позавчорашнього дня. Цілком природно, що за цих умов їм важко навіть просто освоювати новітнє обладнання та високі технології, не говорячи вже про можливість самостійної їх розробки та впровадження у виробництво.

Таким чином, утворюється не просто конфліктна, а й вкрай небезпечна для подальшого соціально-економічного розвитку нашої країни ситуація збереження замкненого кола: застаріла технічна база економіки і самої вищої школи не дозволяє готувати інженерів сучасного рівня, тому випускники виявляються неспроможними розробляти і впроваджувати перспективні зразки передової техніки і високі технології. Сучасні фахівці з соціальної філософії, зокрема В.П. Андрущенко поділяють країни світу на три групи. До першої вони відносять ті, що здатні створювати і успішно використовувати передову техніку і технології, до другої – країни, які не здатні їх створювати і виробляти, але здатні належним чином використовувати, і до третьої – країни, нездатні ні виробляти, ні використовувати таку техніку і сучасні технології.

Україна безнадійно втратила свій промисловий потенціал і, на жаль, поступово і неухильно втрачає інтелектуальний потенціал. Сьогодні вона ще лишається у другій, за класифікацією Андрущенко, групі країн. Однак з подальшим загостренням суперечності між потребами в її інноваційному розвитку та можливостями розробки і успішної реалізації ефективної стратегії такого розвитку їй все більш загрожує імовірність незворотного переходу до складу країн третьої групи. І ця загроза породжує гострий конфлікт між суспільними потребами у висококваліфікованих кадрах та в освітніх потребах самих студентів, з одного боку, і недостатнім рівнем їхньої професійної компетенції по закінченні вищого навчального закладу, – з іншого боку.

Більш того, цей конфлікт викликає глибоку внутрішню тривогу у самих інженерів і стає джерелом для їх внутрішньо особистісних

конфліктів. Адже дійсно, людина не може впевнено себе почувати, глибоко розуміючи, що вона фактично позбавлена можливості належної особистісної та професійної самореалізації через соціально-економічну ситуацію в країні, одним з проявів і водночас одним з наслідків якої стає недостатня якість фахової освіти. Але ми впевнені, що існує істотний зворотний зв'язок між соціально-економічним становищем та якістю інженерної діяльності й рівнем конфліктогенності у тих колективах, діяльність яких дає яскраві приклади творчої активності, яка й приводить їх не просто до успіхів, а й до результатів справді світового рівня. Можна назвати хоча б колективи інститутів, які очолюють Б.Є. Патон, Л.І. Анатичук, Б.В. Гриньов, В.П. Семиноженко та інші відомі вчені й талановиті організатори, а їх продукція знаходить широкий попит навіть в економічно розвинених країнах, до яких вона експортується.

#### **4.3. Психологічні корені конфліктів в інженерній діяльності**

Людське буття при всьому розмаїтті своїх проявів являє собою складну системну єдність, в якій тісно переплетені особисте і суспільне, суб'єктивне і об'єктивне, раціональне і емоціональне, закономірне і випадкове, суспільно-політичне і соціально-економічне тощо. Крім того, вся множина зазначених та багато інших чинників накладаються на глибоке розуміння того, що кожному з нас дається тільки одне життя, і прожити його необхідно так, щоб світ після того, як ми його неминуче залишимо, став хоча б трошки кращим того стану, у якому він був при нашій появі у ньому.

Однак наше життя проходить виключно в суспільстві і значною мірою полягає у спільній з іншими людьми діяльності. Отже, й ті люди, які нас оточують, і зміст та характер діяльності істотно впливають на сенс нашого життя, на наше світосприйняття і світорозуміння, на наш особистісний, професійний і духовно-культурний розвиток. Тому наше самопочуття, якість життя, його наповненість визначають відповідність

нашого перебування у цьому світі тому призначенню, з яким ми потрапили до нього, відповідність всього зробленого нами, досягнень і результатів нашим можливостям та особистісному потенціалу. І чим більшою виявляється міра цієї відповідності, тим більш значущим і цікавим є наше життя, тим більше задоволення і психологічний комфорт ми отримуємо від нашої діяльності, від нашого спілкування з іншими людьми та плідної взаємодії з ними.

Як влучно пише популярна письменниця, автор численних детективів, Д. Донцова, «здійснене людиною зло притягує до неї біди. Чим більше в нас жадібності, гидоти, сварливості, безглуздості, тим чорнішим є наше життя. Добро ж, навпаки, притягує щастя». [23, с. 348]. Цілком погоджуючись з цією думкою автора, вважаємо за необхідне зазначити, що зазначені нею негативи й огидні риси та життєві обставини цілком можуть вважатися одними з психологічних коренів виникнення суперечностей, конфліктних ситуацій і конфліктів і в середовищі професійної діяльності інженерів.

І навпаки, коли життя уявляється нам сірим і безглуздим, коли людина не бачить його цілей і змісту, вона втрачає інтерес і до своєї професійної діяльності, перестає психологічно сприймати її сенс як одну з найважливіших життєвих цінностей, у людини виникає глибокий внутрішньоособистісний конфлікт. Його наслідками можуть ставати депресія, часткова чи навіть повна втрата мотивації до ефективної праці, порушення звичних норм і стандартів поведінки і спілкування, підвищена агресивність у відносинах і взаємодії з іншими людьми, прогресуючий розвиток пасивності та відчаю.

Цього можна уникнути при правильному розумінні своєї залежності від суспільства та інших людей і відповідно до цього будувати свої відносини та взаємодію з ними. Сукупність цих відносин виступає одночасно своєрідним вираженням, відображенням і реалізацією не тільки змісту спільної діяльності з цими людьми, тобто суто технологічних аспектів відносин, а й природної потреби людини у спілкуванні з іншими людьми. Тому ці взаємовідносини звичайно

носять виразний емоційно-психологічний характер. Цей же характер стає і одним з коренів різноманітних конфліктів між учасниками відносин. Така ситуація є характерною і для професійної інженерної діяльності.

Відомий фахівець з психології людських відносин взагалі і психології управління зокрема М.М. Обозов вважає, що «психологічні відносини – це «жива людська тканина» будь-яких суспільних відносин». На його глибоке переконання, «при одних і тих же виробничих відносинах, наприклад, майстер – робітник, ефективність їх у плані посилення – послаблення продуктивності праці буде різною. Останнє визначається не тільки рівнем професійної майстерності одного й іншого, але і психологічними, міжособистісними відносинами, в тому числі симпатіями та антипатіями». Психолог спеціально підкреслює, що «міжособистісні відносини як окремий випадок психологічних відносин формуються не тільки у прямій взаємодії майстра і робітника, а й через їх психологічне ставлення до праці, інших людей, самого себе тощо» [62, с. 6]. Додамо, при цьому, що ця взаємодія і це психологічне ставлення можуть, залежно їх характеру, виступати як чинником успішної високопродуктивної і навіть творчої праці, так і одним з діювих і потужних джерел виробничих і міжособистісних конфліктів.

У сучасних умовах одним з потужних психологічних джерел конфліктів подібного роду в інженерному середовищі виступає загальна несприятлива, навіть кризова соціально-економічна ситуація в Україні. Дійсно, фактичний занепад промисловості, відсутність попиту на висококваліфіковані інженерні кадри, безробіття тощо змусили десятки тисяч талановитих інженерів – дослідників і конструкторів, технологів і експлуатаційників, виробничників і випробувачів нової техніки залишити свою улюблену роботу і у кращому разі знайти можливість працювати на ринках. Все це викликає у них глибокий психологічний дискомфорт і поступову втрату професійних знань і навичок, що породжує гострі внутрішньоособистісні конфлікти.



Однак навіть на тих не багатьох підприємствах, які ще продовжують більш-менш стабільно працювати, над значною частиною інженерних кадрів існує загроза скорочення. Але й для тих, кому це не загрожує, професійна діяльність здебільшого полягає не у творчому пошуку, не у використанні своїх знань і креативних здібностей для розробки оригінальних технічних виробів, а лише у дрібницях типу пристосування технологічного процесу вироблення окремих деталей зарубіжних об'єктів до наявного обладнання або організації невеликих і нескладних ремонтно-відновлювальних робіт у разі виходу з ладу тієї чи іншої деталі або порушенні функціонування об'єкта.

Та навіть і подібні роботи все частіше виявляються непотрібними, оскільки однією з провідних світових тенденцій сучасного етапу розвитку техніки стає широка поява виробів одноразового користування. Їх розробники взагалі не передбачають для них будь-якого обслуговування або тим більше якогось ремонтування. Справа в тому, що звичайно теоретичний ресурс подібних виробів вичерпується не стільки з фізичним зношенням, скільки з моральним їх старінням. Тому у більшості випадків ці вироби підлягають утилізації й заміні, оскільки у споживача з'явилася нова потреба, іноді навіть проста примха, навіяна мінливою модою.

Як підкреслюють у зв'язку з цим М.М. Гуревичов, А.В. Долгарев, С. М. Пазиніч та О.С. Пономарьов, окрім здешевлення самого виробу при цьому досягається і значний економічний ефект для його виробника, оскільки масове виробництво цих виробів, особливо з регулярною їх модернізацією, підвищенням якості та розширенням функціональних можливостей забезпечує прискорення їх заміни користувачем. До речі, активно стимулювати його до такої заміни призначена й постійна масована реклама [22, с. 8]. Отже тут інженерам практично не залишається місця для технічної творчості та прояву професійної компетенції, тим більше в умовах широкого засилля відносно дешевих імпортних виробів.

Але навіть у тих ще, на жаль, нечастих випадках, коли на вітчизняних підприємствах організується промислове виробництво високотехнологічних іноземних машин чи інших сучасних об'єктів, наші інженери практично позбавлені можливості реалізувати свій творчий потенціал. Це пов'язано з тим, що саме виробництво фактично зводиться до виконання складальних операцій, оскільки в країну завозяться переважно вже готові вузли й агрегати. Таким чином експортери уникають необхідності сплачувати мито за ввезення готових виробів, виглядають в очах влади майже благодійниками, створюючи нові робочі місця. Технологія ж складання цих виробів є досить простою і добре відпрацьованою, так що нашим інженерам доводиться здійснювати тільки контроль за її дотриманням.

Зрозуміло, що через зазначені обставини соціально-психологічний стан значної більшості інженерів, які формально все-таки працюють у виробничій сфері, не може сприяти розвитку та реалізації їх творчих здібностей, оскільки зміст їх професійної діяльності перетворюється на своєрідне ремісництво. При цьому виникають реальні передумови не тільки для внутрішньо особистісних, а й для міжособистісних конфліктів між працівниками як через різний рівень оплати праці на різних ділянках виробництва та різних видах роботи, так і через різні можливості хоча б будь-якого самовиявлення.

Однак було б некоректним пов'язувати підвищену конфліктогенність інженерної діяльності та її психологічні корені виключно із сучасним станом національної економіки. Насправді, як вже неодноразово зазначалося вище, вже сама суперечлива природа людини та її психіки зумовлюють наявність певних, інколи доволі істотних відмінностей у цілях і цінностях учасників спільної діяльності та їх ставленні до неї. Разом же з відмінностями їх психіки та рівня вихованості, творчих здібностей, талантів і толерантності вони зі всією невідворотністю здатні породжувати конфліктні ситуації. Особливості ж спільної діяльності фахівців в інженерному середовищі тільки додають ще й можливість появи специфічних конфліктогенних чинників,

пов'язаних з різною суспільною оцінкою внеску конкретної людини в ті чи інші результати цієї діяльності та її самооцінки свого внеску, яка майже завжди є завищеною. Тому корені конфліктів в інженерному середовищі частіш за все психологічні.

Це пов'язано з тим, що між людьми існують і завжди існуватимуть відносини симпатій і антипатій, які виникають на підсвідомому рівні й майже не контролюються та не регулюються самою людиною. Крім того, поширені міжгрупові конфлікти можуть бути зумовлені ще й здатністю окремих людей здійснювати сильний психологічний вплив на інших людей, привертаючи їх до себе, примушувати не просто поділяти свої погляди і позиції, але й змушуючи їх приймати її сторону в різних конфліктних ситуаціях.

Подібний же вплив здатні викликати й особистості, яким притаманні емпатійні здібності. Вони можуть своєю розвиненою здатністю до розуміння і співпереживання привертати до себе інших людей і водночас пробуджувати у них співпереживання і співучасть у її власних ускладненнях, ставати на її бік у різних суперечливих ситуаціях і конфліктах. Прихильники таких людей далеко не завжди прагнуть навіть розібратися в сутності цих конфліктів і суперечностей. Ось чому керівникові, якому необхідно проаналізувати той чи інший міжгруповий конфлікт з метою його розв'язання, потрібно перш за все з'ясувати причини та чинники, що зумовили об'єднання людей в одну та іншу конфліктуючі між собою групи. Не виключено, що отримана ним інформація дасть і ключ до ефективного подолання конфлікту чи конфліктної ситуації шляхом відкриття людям безпідставності їх підтримки надмірних амбіцій і прагнень того члена колективу, який завдяки своїм психологічним здібностям зміг привернути їх на свій бік.

#### **4.4. Логіка інженерної діяльності та передумови конфліктів**

Професійна діяльність інженера, як і будь-який інший вид людської діяльності може бути успішною та ефективною лише у тому разі, коли її

цілі, зміст і характер відповідають певній сукупності норм і принципів, яка утворює своєрідну логіку цієї діяльності. Зокрема, логіка інженерної діяльності виступає однією з надзвичайно важливих галузей так званої прикладної логіки і включає логіку наукового пізнання, логіку науково-технічних досліджень, розробки, виробництва та експлуатації техніки. Вона, разом з філософією техніки, утворює підвалини методології цієї цікавої і відповідальної сфери людської діяльності. Логіка інженерної діяльності в системі суспільного виробництва забезпечує її плідність та сприяє можливості успішного використання її результатів у практично-перетворювальній діяльності людини, поліпшенні умов життєдіяльності та розвитку самої людини і суспільства.

Основоположниками логіки науково-технічного дослідження були Антуан Арно і П'єр Ніколя, які ще у 1662 р. написали підручник з логіки «Логіка, або Мистецтво мислити», відомий під назвою «Логіка Пор-Рояля». Логіку вони визначали як мистецтво правильно застосовувати розум до пізнання речей і явищ дійсності й непомітно для себе перейшли кордони традиційної логіки, фактично започаткували створення логіки і методології наукового пізнання, розробку і обґрунтування правил логіки відкриттів, яка розглядалася як універсальний інструментарій пізнання у різноманітних сферах наукового дослідження.

Сьогодні ж логіка науково-технічного дослідження включає, по-перше, застосування ідей, методів і апарату логіки в аналізі наукового пізнання і технічної творчості, а по-друге, сукупність специфічних положень і принципів, які визначають закономірності науково-технічної діяльності, критерії оцінки її доцільності та ефективності.

Наукове пізнання і наступне втілення його результатів у розробку технологій та інші технічні досягнення являють собою хоча й різні, але надзвичайно важливі види людської діяльності. Загалом ці види діяльності спрямовані не тільки на розширення і поглиблення знань про зовнішній світ, а й на пошук ефективних шляхів практичного їх

застосування для більш повного задоволення постійно зростаючих особистих і суспільних потреб людей.

Основною рисою науково-технічних досліджень, яка й зумовлює їхню внутрішню логіку, є пошук умов, коли фундаментальні закони і закономірності проявляються у бажаній і корисній для людей формі. На цій основі створюється техніка і технології, які реалізують природні закони і закономірності для практичних потреб. Саме такі дослідження являють собою одну з важливих складових у загальній структурі професійної діяльності інженера.

В той час, як наука прагне до пізнання абсолютної істини, науково-технічна діяльність спрямована на пошук конкретної істини, шляхів і засобів підвищення продуктивності суспільної праці і якості техніки, зменшення енерго- і матеріалоємності та відносної вартості продукції. Сьогодні важливим напрямком науково-технічної діяльності постає також максимально можливе послаблення несприятливого впливу людини і техносфери на навколишнє природне середовище.

Істотне ускладнення змісту і характеру професійної діяльності інженера та її структури, зумовлене постійним зростанням значень тисків, температур, напружень, величини струму, рівня іонізуючих і акустичних випромінювань та інших технічних параметрів, викликає значне психологічне навантаження, вимагає формування готовності до успішного здійснення цієї діяльності й високо розвиненого почуття особистісної відповідальності за її результати та можливі наслідки.

Саме тому логіка інженерної діяльності, по-перше, безпосередньо пов'язана з психологічними і морально-етичними її аспектами. По-друге, вона дозволяє більш чітко виявляти суперечності цієї діяльності, здатні породжувати конфліктні ситуації. По-третє, оволодіння студентами нормами цієї логіки стає одним з визначальних моментів формування їх психологічної готовності до майбутньої професійної діяльності. Дійсно, розуміння не тільки її цілей, змісту і характеру, а й логіки здійснення сприяє професійному становленню майбутнього

фахівця, усвідомленню системної цілісності інженерної діяльності, а отже створює надійні передумови для її успішного здійснення.

Необхідність дотримання норм і вимог логіки інженерної діяльності зумовлює і суперечливий характер розвитку науки і техніки. Їх досягнення здатні і слугувати людині, і створювати серйозні загрози її життю і здоров'ю. Одним із джерел суперечностей виступає поширення технократичного типу мислення значної частини представників науково-технічної інтелігенції. Його проявом стають спроби орієнтувати людину на слугування техніці, тоді як логіка вимагає, щоб техніка слугувала людині. Наслідками цієї ситуації стає створення таких зразків техніки, таких машин і пристроїв, які б не тільки повною мірою відповідали своєму призначенню, а й були зручними у виробництві та експлуатації, забезпечували дружній інтерфейс з людиною і не наносили шкоди природному середовищу. Адже сучасні надзвичайно складні екологічні проблеми зумовлені саме суперечностями інженерної діяльності.

Зміст і сутність професійної діяльності інженера і має забезпечити задоволення цих вимог на всіх етапах життєвого циклу кожного технічного виробу. Однією з визначальних умов успішного досягнення цієї мети і виступає відповідність дій кожного учасника суспільного виробництва принципам, нормам і вимогам логіки інженерної діяльності. Тільки відповідність їм і дає можливість визначити доцільні шляхи і засоби подолання вказаних вище суперечностей розвитку науки і техніки, сприяти успішному розв'язанню складних проблем сучасності.

Інженерна діяльність може породжувати як об'єктивні, так і суб'єктивні передумови виникнення конфліктів, які значною мірою можуть бути взаємопов'язаними та взаємозалежними між собою. Об'єктивні передумови полягають у тих обставинах, які детально були викладені у п. 2.4.

Суб'єктивними передумовами конфліктів у професійному середовищі інженерної діяльності можна вважати такі чинники (рис. 19).

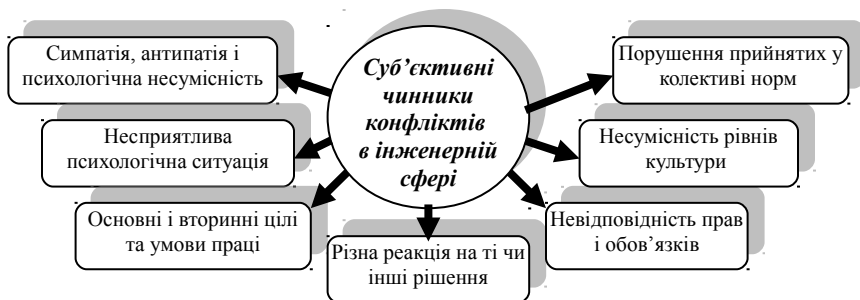


Рис. 19 – Суб'єктивні передумови конфліктів в інженерній діяльності

По-перше, для міжособистісних стосунків у будь-якому середовищі, в тому числі і для інженерної діяльності характерними є відносини симпатії та антипатії, прояви психологічної сумісності й несумісності. На жаль, часто вони не залежать від рівня професійної компетенції людини, тому на багатьох підприємствах саме цей чинник є вирішальним для призначення особи на ту чи іншу посаду, що породжує можливості конфліктних відносин у колективі.

По-друге, суб'єктивні передумови виникнення конфліктів можуть бути зумовлені загальною несприятливою психологічною атмосферою в колективі, спричиненою наявністю конфронтуючих мікрогруп, суперництвом між ними, своєчасно нерозв'язаними суперечностями, неправильними діями керівника, в тому числі недостатньо продуманою системою оплати праці тощо.

По-третє в інженерних, особливо виробничих колективах часто існує об'єктивна відмінність між основними і вторинними цілями трудової діяльності працівників, одним з прикладів яких можуть бути наявність досить високого заробітку і несприятливі умови праці та відпочинку.

По-четверте, конфлікти можуть бути зумовлені розходженням у цілях, коли вони являють собою реакцію на перешкоди у досягненні основних цілей трудової діяльності інженера, наприклад, неправильне, з його точки зору, вирішення якої-небудь творчої чи виробничої проблеми тощо.

По-п'яте, передумовою конфлікту може стати невідповідність рольової структури і структури влади, яка полягає у невідповідності прав і обов'язків, компетенції та відповідальності, а також у розподілі владних повноважень у цілому, що містить формальне і неформальне лідерство і боротьбу за нього. Цю передумову посилює і суперечливість посадових інструкцій.

По-шосте, істотним конфліктогенним чинником може виступати бути і несумісність культурних рівнів окремих членів колективу. У разі, коли в цьому колективі існують великі розбіжності в культурному рівні його членів, то часто виникають взаємні непорозуміння, які можуть набути вигляду відкритого конфлікту. Тут відіграють роль не тільки освіченість людей, але, головним чином, їх вихованість, етичні принципи, які вони сповіднують, етична поведінка, характер відносин між ними. Якщо рівень виховання у певних членів колективу невисокий, то конфлікти стають ймовірним явищем.

По-сьоме, поведінка окремих людей, що суперечить загальноприйнятим у даному колективі нормам. Таке відбувається при порушенні одним членом колективу або цілою групою людей певних встановлених норм поведінки і взаємовідносин. Часто це відбувається при появі у колективі нових людей, які ще незнайомі з традиціями колективу або не сприймають цих традицій, тому що вони можуть суперечити їх моральнісним принципам і переконанням, їх життєвим цілям і цінностям.

Всі наведені чинники можуть розглядатися і як випадки порушення логіки відносин в інженерному колективі та логіки професійної діяльності його членів. Адже сама ця логіка полягає у чіткій відповідності цієї діяльності заздалегідь визначеним її цілям, які, у свою



чергу, впливають з призначення колективу та соціальних завдань, що стоять перед ним.

#### **4.5. Конфлікти в інженерній діяльності в умовах інноваційного типу світового розвитку**

У сучасних умовах цілі, зміст і характер інженерної діяльності зазнають кардинальних змін, зумовлених науково-технічним і соціальним прогресом, в першу чергу становленням і розвитком постіндустріального суспільства, переходом людської цивілізації до інноваційного типу світового розвитку та широкою інформатизацією всіх сфер суспільного виробництва. Ці справді тектонічні процеси призводять до революційних змін не тільки продуктивних сил, а й суспільних відносин, в тому числі змін у життєвих цілях і цінностях людей, у змісті й характері міжособистісного спілкування. Вказані зміни здійснюють вторинний вплив на вимоги до фахової компетенції, особистісних рис і якостей інженерів та на характер їх професійної діяльності, помітно підвищує рівень її конфліктності.

Розуміння взаємозв'язку між інноваційним типом світового розвитку та рівнем і змістом конфліктності інженерної діяльності вимагає поглибленої рефлексії складнощів і суперечностей, притаманних сучасному динамічному етапу суспільного життя. Адже від них істотною мірою залежить нормальне забезпечення життєдіяльності і розвитку суспільства, на яке спрямована, між іншим, і професійна діяльність інженерів. Серед зазначених ускладнень і суперечностей в першу чергу можна назвати хоча б такі:

1. Ускладнення змісту і характеру спільної діяльності великих груп людей, якими, до речі, є і спеціалізовані конструкторські бюро, науково-дослідні та проектні інститути, не говорячи вже про промислові підприємства, посилює відповідальність кожного працівника за результати виконання ним функцій і операцій, передбачених службовими обов'язками та необхідність належної організації і координації дій виконавців. Завдяки цьому можна буде певною мірою послаблювати рівень суперечностей, запобігати виникненню конфліктних ситуацій та їх трансформації у відкриті конфлікти.

2. Новий характер суспільного виробництва, насамперед істотне підвищення його наукоємкості та інтелектуальноємкості та часта зміна видів і номенклатури продукції в умовах загострення конкурентної боротьби потребують постійного навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації інженерних кадрів. Йдеться звичайно про необхідність глибокого розуміння кожним учасником розробки нових технічних пристроїв, їх виробництва та експлуатації обмежень і недоліків, притаманних цим пристроям внаслідок існуючого рівня розвитку науки і техніки. Відповідно виникає й необхідність постійного знайомства інженерів з науково-технічними досягненнями у своїх та суміжних галузях та зі світовими тенденціями їх розвитку.

Така система сприятиме як можливості професійного і особистісного зростання інженерів та максимальній реалізації їх творчого потенціалу, так і запобіганню виникненню потенційно конфліктних ситуацій, зумовлених суперечностями між зростаючими потребами споживачів і ринковим попитом, з одного боку, та компетенцією і можливостями інженерних кадрів запропонувати відповідні технічні розробки, з іншого боку.

3. Інноваційний тип світового розвитку вимагає нового рівня підготовки висококваліфікованих кадрів і супроводжується демократизацією суспільного життя. Це зумовлено зростанням як освітньо-кваліфікаційного, так і загальнокультурного рівня фахівців, а отже їх самоусвідомленням і само ідентифікацією. Це посилює роль соціально-психологічних методів керування у порівнянні з адміністративними і теж сприяє зниженню конфліктогенності інженерної, як і будь-якої іншої спільної діяльності людей.

4. Поступове усвідомлення керівниками підприємств і фірм визначальної ролі особистісного чинника у досягненні бажаної ефективності суспільного виробництва та його інженерного забезпечення посилює потребу у формуванні системи корпоративних цінностей і корпоративної культури та чіткому дотриманні її норм і принципів. Це сприяє розвитку у працівників почуття гордості за свою приналежність до організації, фірми чи підприємства і прагнення

зберегти її, що також сприяє зменшенню як самих суперечностей, так і підстав для їх переростання у конфліктні ситуації.

Ще одним, на перший погляд несподіваним джерелом виникнення специфічних конфліктів в умовах інноваційного типу світового розвитку стає рівень знання інженерами іноземних мов і прагнення постійно знайомитися з новітніми науково-технічними досягненнями. Через тривале нехтування цим питанням в нашій системі освіти частка інженерів, які дійсно на належному рівні володіють іноземними мовами і здатні розібратися з інформацією про сутність нових високих технологій і розуміти провідні тенденції їх розвитку, є вкрай недостатньою. Тому їх інноваційні пропозиції можуть суперечити позиціям консервативної більшості, яка дотримується традиційним поглядів і підходів, що ґрунтуються на уявленні про виключно еволюційний шлях розвитку техніки і технологій і не сприймають її якісних стрибків.

Для України цей чинник посилюють також перманентна економічна криза і некомпетентне управління, яке визначає освітню і науково-технічну політику в державі. Дійсно, замість цільового інвестування так званих «точок зростання», пов'язаних зі створенням вітчизняними фахівцями інноваційних високих технологій, виробництва конкурентоспроможної продукції на основі їх застосування та закупівлі ліцензій на високі технології в тих сферах, які ще не отримали належного розвитку, країна орієнтується на експорт продукції чорної металургії й хімічної промисловості. Надзвичайно ж високий рівень енергоємності цієї продукції вимагає імпортування великих обсягів газу, для оплати якого витрачається істотна частка експортних надходжень.

Розірвати це замкнене коло, що утворює одну з основних суперечностей науково-технічної і промислової політики нашої країни, можна лише шляхом впровадження інноваційних наукоємних та інтелектуальноємних технологій. А це вимагає кардинальної зміни типу і характеру мислення інженерних кадрів та істотного підвищення їх загальної і професійної культури. Таким чином, виникає ще один істотний зв'язок, пов'язаний з гострою необхідністю розробки і

впровадження нової парадигми інженерної освіти, яка сама має виходити з інноваційних принципів її організації (рис. 20).

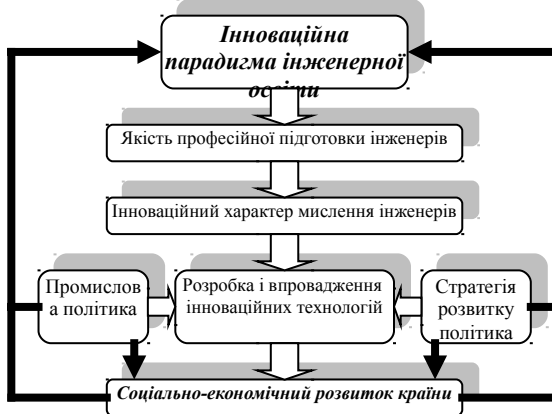


Рис. 20 – Взаємозв’язок освіти, технічного рівня і характеру розвитку країни

Однак сама по собі інноваційна парадигма інженерної освіти не може вважатися панацеєю, яка здатна розв’язати серйозні соціально-економічні проблеми і подолати суперечності, що поступово накопичуються в нашому суспільстві. Вона має бути підкріплена чіткою стратегією розвитку країни та відповідною промисловою політикою державного керівництва, які б спрямовували і стимулювали цей розвиток в дійсно інноваційному напрямку.

Виключна важливість, актуальність та істотна теоретична і прикладна значущість проблем інноваційного розвитку зумовила істотний інтерес до неї дослідників різних сфер знання – філософів і соціологів, психологів і педагогів, економістів і фахівців з соціального управління тощо. Складність і суперечливість інноваційних процесів цілком закономірно привертає пильну увагу до них і професійних конфліктологів. В літературі підкреслюється не тільки суперечливість

самого феномену інноваційності, а й стратегій його практичної реалізації і джерел виникнення різних суперечностей.

Так, А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах і В.П. Семиноженко, аналізуючи інноваційну стратегію українських реформ, окремо підкреслюють «необхідність проведення аналізу, який дав би змогу відповісти на запитання, а чи відбувалася в останні роки відповідна зміна механізмів економічної політики? Чи, можливо, незважаючи на зміну складових економічної політики, стара система багато в чому продовжувала домінувати? Наявність цього означала б, що причини невдалого реформування лежать не тільки у площині помилок в економічній політиці та умовах і факторах, які визначають функціонування економіки, але мають й інші складові, у тому числі й такі, що полягають у соціальних та духовних чинниках» [17, с. 247].

Свого часу Й. Шумпетер показав, що радикальні інновації, які лежать в основі кожної нової технологічної парадигми, мають високий потенціал ринкового проникнення. Їх впровадження забезпечує додатковий прибуток, що стимулює масові капіталовкладення в нові технології, які через певний час зумовлюють зростання маси прибутку. Цей прибуток знову капіталізується на розширення нових вискоєфективних виробництв і разом із впровадженням інновацій забезпечує зростання ефективності економіки. На використанні цих закономірностей, посилених загостренням конкуренції, ґрунтуються розвиток економіки та її структурна еволюція у провідних промислово розвинених країнах світу. При цьому підвищення добробуту населення розглядається не тільки як суто соціальний, а й як істотний економічний чинник. Адже дійсно, розвиток його купівельної спроможності створює ефект масштабу і додатково стимулює збільшення виробництва тих товарів і послуг, які необхідні для задоволення потреб широких верств населення.

На жаль, значна частина наших підприємців ще недостатньо розуміє ці закономірності і не прагне впроваджувати дійсно інноваційні, ефективні та конкурентоспроможні вироби і технології, не сприяє

підвищенню добробуту, а отже і купівельної спроможності населення. Це викликає серйозні соціальні проблеми, цілком здатні переростати у відкриті й гострі конфлікти, які час від часу спалахують то в одному, то в іншому регіоні країни.

За цих умов професійна діяльність більшості інженерів та їх колективів лише у поодиноких випадках може вважатися інноваційному в сучасному розумінні цього поняття. Це породжує у багатьох з них зневіру і глибокі внутрішньоособистісні конфлікти. В результаті певна частина втрачає інтерес до своєї професії, кидає її і йде в бізнес, точніше у торгівлю. Інша частина, що включає більш активних людей, прагне виїхати за кордон, де сподівається знайти можливості для своєї професійної і особистісної самореалізації. Уявляється цілком очевидним, що обидва варіанти є неприйнятними з позицій стратегічних інтересів держави і суспільства, однак для їх запобігання і тим самим розв'язання глибоких конфліктів поки що, на жаль, нічого не робиться.

В умовах інноваційного розвитку істотного поширення набуває такий ефективний різновид стратегічного управління, як управління проектами. Високий рівень складності та відповідальності робіт, які виконує проектна команда, робить конфлікти в ній особливо небезпечними, і тому правильне управління ними постає вкрай необхідною умовою успішного досягнення цілей проекту у визначені терміни і з заданим рівнем ефективності.

С. Д. Бушуєв, один з найбільш авторитетних українських фахівців у цій специфічній сфері, справедливо підкреслює у зв'язку з цим, що лідер проекту має бути «менеджером конфлікту». За його словами, це лідер «більшу частину часу і сил витрачає на роботу з конфліктами. В поодиноких випадках проект-менеджер може розв'язати конфлікт, особисто приймаючи якесь рішення. Набагато ж частіше проект-менеджер повинен зволікати з рішенням, або звести конфліктуючі сторони разом в контрольованій ситуації, або підтримати одну із сторін, або надати додаткову інформацію, або використати свої знання і майстерність для впливу на результат проекту. Тут необхідна рідка

майстерність – *майстерність особистої поведінки*, якій важко вчити. Розуміння джерел конфлікту, влади, методів застосування влади і можливих результатів необхідно проєкт-менеджеру для роботи в конфліктній ситуації, яка називається проєкт-менеджментом» [14, с. 107].

Технологія управління проєктами, як й інші інноваційні управлінські технології, вимагає нового підходу до розуміння самої сутності конфлікту, його оцінки та ставлення до нього. Якщо класична точка зору на конфлікт у промисловості (табл. 2) полягала в тому, що він викликається певними підбурниками спокою, і його слід уникати, що конфлікт є небажаним явищем і він не повинен відбуватися. Основоположник школи наукового управління Ф.У. Тейлор свого часу спеціально підкреслював, що якби результати його вчення застосовувалися б у повному обсязі, конфлікти б зовсім не виникали у сфері суспільного виробництва і назавжди зникли б. У свою чергу, Е. Мейо визнавав існування конфліктів в організаціях, але вважав, що вони є руйнівними у соціальному плані. На його глибоке переконання, якби менеджери розвивали у себе відповідні соціальні навички, вони були б здатні усувати конфлікти, а гармонія і співпраця переважали б у їхній роботі.

Сьогодні ж навпаки, конфлікт визнається невід’ємним супутником будь-якої взаємодії людей, в тому числі й їх спільної діяльності, оскільки у них майже завжди існують відмінності в цілях і цінностях, поглядах і оцінках, у підходах до розв’язання тих чи інших проблем. Ми вже не говоримо про величезне розмаїття психологічних рис людей, їх характерів тощо.

Таблиця 2. – Порівняння традиційного і сучасного поглядів на конфлікт

<i>Традиційний погляд</i>	<i>Сучасний погляд</i>
Викликаний підбурниками спокою	Неминучий між людьми
Шкідливий	Часто вигідний

Його треба уникати	Природний результат змін
Має бути придушений	Ним можна і необхідно управляти

Вплив характеру технологій на відносини між людьми:

1) в капітало- і наукоємних галузях, як правило, страйки відбуваються набагато рідше, ніж у трудомістких. Це певною мірою зумовлено тим, що в них витрати на робочу силу складають істотно меншу частину в загальних витратах, ніж у трудомістких галузях, де виплати окладів і заробітної плати виступають істотною додатковою сумою до сукупних витрат, а звідки і цін. Внаслідок цього, імовірно, спірні питання в цих галузях мають більш тривалий та інтенсивний характер.

2) технологія також впливає на характер роботи. Люди, які отримали надзвичайно скучні трудові завдання, імовірно, з меншою завзятістю будуть їх виконувати і більшою мірою будуть схильні припиняти роботу. Так, прогули на нижчих рівнях організації більш частіші, ніж серед менеджерів.

3) технологія диктує створення груп, які посідають ключове положення в ефективній роботі підприємства. Члени таких груп перебувають на важливих посадах і можуть здійснювати помітний вплив на якість відносин між працівниками за допомогою використання владних повноважень, які їм притаманні. [14, с. 168].

#### *Контрольні запитання*

1. Охарактеризуйте основні передумови конфліктів в інженерній діяльності.
2. Розкрийте джерела і причини конфліктів у інженерній діяльності.
3. Назвіть соціально-економічні передумови професійних конфліктів.
4. Розкрийте психологічні передумови конфліктів в інженерній діяльності.
5. Назвіть види конфліктів в інженерній діяльності в умовах інноваційного типу світового розвитку.





## РОЗДІЛ 5. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В ІНЖЕНЕРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНФЛІКТОГЕННОСТІ

Індивідуальне і суспільне буття людини, як і майже будь-який вид її матеріальної чи духовної діяльності, завжди тією чи іншою мірою пов'язане з необхідністю її взаємодії, насамперед спілкування, з іншими людьми. Однак завдяки суспільній природі людини спілкування взагалі являє собою одну з її важливих життєвих потреб. Іншими словами, воно виявляється не просто цікавим суспільним феноменом, а й виступає внутрішньо іманентним як самій людині, так і її буттєвому стану. Більш того, як зазначають О. С. Пономарьов і С.М. Пазиніч, «сам вихідний момент формування, розвитку й існування людської свідомості включає єдність таких трьох процесів, як пізнання зовнішнього світу, практична діяльність і спілкування. Характерно при цьому, що міжособистісне спілкування виокремилося у самостійний і досить розвинений вид діяльності, яка здійснюється за своїми власними законами і має керуватися своєю логікою» [75, с. 51].

Одним з проявів цієї розвиненості має вважатися й існування різних видів спілкуванням. Досить поширеним і специфічним з них виступає ділове спілкування. Цим терміном прийнято позначати спілкування між учасниками спільної діяльності, яке виступає однією з передумов її успішного здійснення і досягнення заздалегідь визначених цілей. Для ділового спілкування можна в принципі вказати певні характерні риси, однак доцільно зазначити, що воно певною мірою виступає узагальненим поняттям, оскільки кожний конкретний різновид професійної діяльності зумовлює існування і своєрідного різновиду ділового спілкування. Таким чином, цілком справедливим є твердження і про існування своєрідної специфіки ділового спілкування, притаманної професійному середовищу інженерної діяльності.

Характерними особливостями цього спілкування, як і взагалі ділового спілкування у будь-якій іншій професійній сфері, виступають, з одного боку, забезпечення професійної взаємодії між інженерами, які

виконують різні, але взаємопов'язані функції з розробки складних технічних об'єктів, узгодження тих чи інших суто технічних рішень. У зв'язку з цим досить характерною рисою ділового спілкування виступає специфічність його мовних засобів, які зрозумілі тільки його учасникам. Наприклад, запитання «чи можна взяти 40Х і зробити М6?», з яким один інженер звертається до іншого, незрозуміле для більшості людей, є цілком звичним для того. Він знає, що йдеться про сталь марки 40, легованої хромом, а у деталі з неї передбачити отвір під метричну різьбу діаметром шість міліметрів. Крім того, в процесі цього спілкування використовується цілий масив професійних жаргонних слів, які прискорюють і полегшують саме спілкування і роблять його більш зручним.

З іншого боку, в процесі ділового спілкування інженерів між ними цілком можуть виникати також професійні суперечки й дискусії, метою яких виступає спільний пошук найбільш прийняттого рішення. При цьому імовірно є можливість зіткнення протилежних думок і позицій, а залежно від психологічних особливостей носіїв цих думок і позицій їх зіткнення може привести як до переконання одного з них іншим і прийняття узгодженого технічного рішення, так і до конфліктної ситуації, коли для остаточного розв'язання спірної проблеми доводиться або виносити її на обговорення науково-технічної ради, або залучати авторитетних для обох сторін фахівців.

Крім низки розглянутих вище та об'єктивно існуючих суперечностей, притаманних інженерній діяльності і зумовлених дією різних чинників, які здатні породжувати конфліктні ситуації, джерелами потенційних конфліктів можуть виступати також різноманітні особливості ділового міжособистісного спілкування, яке є невід'ємною складовою частиною будь-якого виду спільної діяльності людей, в тому числі, безумовно, й інженерної діяльності.

Досить цікавим є аналіз суперечливих взаємозв'язків і взаємовідносин між феноменами спілкування і конфлікту з позицій філософії спілкування і філософії конфлікту. Справа в тому, що

спілкування може виступати і одним із джерел і чинників виникнення конфліктних ситуацій і особливо їх трансформації у відкриті конфлікти, і водночас ставати одним з ефективних інструментів подолання конфліктів. Все залежить як від змісту і характеру суперечностей, що породжують конфлікти, так і особливо від рівня культури та вихованості найбільш авторитетних представників конфліктуючих сторін, від їх толерантності та прагнення досягти згоди і подолати конфлікт.

Життєва практика переконливо свідчить, що будь-який конфлікт в принципі може бути подоланий при наявності відповідного прагнення сторін. Однак для його подолання необхідні терпіння, доброзичливість і готовність дискутувати. Невміння ж і небажання обговорювати складні проблеми може свідчити лише про небажання розв'язувати суперечності й долати конфлікти. Це означає, що їм з якихось причин вигідно зберігати напруженість і ворожі відносини між конфліктуючими сторонами. Тут уявляється доречним навести слова відомого британського священика Уїльяма Ральфа Інджа (1860-1954) про те, що вороги свободи не дискутують: вони переконують викриками та пострілами. Отже, де нормальне спілкування і нехай напружену, але все ж дискусію заміняє крик, успішне розв'язання суперечностей і досягнення згоди між сторонами конфлікту уявляються досить проблематичними. В той же час без спілкування між ними таке подолання взагалі неможливе.

Подолання конфліктів, що виникають в процесі ділового спілкування в інженерному середовищі, вимагає глибокого розуміння не тільки їх причин і джерел, а й мотивів, якими керуються опоненти при доведенні суперечностей, що з'являються в процесі професійної дискусії, до конфліктної ситуації, їх взаємовідносин і налаштованості на подолання конфлікту. Істотну роль при цьому відіграє зіставлення рівнів професійної компетентності кожного з них та інноваційної спрямованості мислення. Однак у будь-якому разі важливо розрізняти буттєві і професійні аспекти спілкування і породження конфліктів і виходити при управлінні ними перш за все з інтересів справи та

відновлення нормальних відносин і сприятливого психологічного клімату в колективі.

Буттєві аспекти конфліктного спілкування в інженерному середовищі звичайно пов'язані з особистісними рисами якостями його учасників та їхнім відношенням одного до одного, і фахові ситуації, в яких виникає конфлікт, виявляються лише приводом. Професійні ж аспекти визначаються саме розбіжностями учасників у їх підходах до розв'язання інженерних завдань, а особистісні риси можуть лише пом'якшувати чи загострювати суперечності.

### **5.1. Буттєві аспекти спілкування і породження конфліктів**

Феномен міжособистісного спілкування являє собою одну з важливих життєвих потреб людини, необхідною передумовою самої можливості її плідної співпраці з іншими людьми, а отже він має розглядатися як одним з екзистенціалів індивідуального і суспільного буття людини. Без спілкування практично неможливою стає будь-яка спільна діяльність людей, в тому числі, безумовно, і професійна діяльність інженерів. При цьому, як вже зазначалося, аналіз буттєвих аспектів спілкування дозволяє розкрити складну, суперечливу сутність цього феномену. Дійсно, з одного боку, воно є однією з основних передумов організації і здійснення спільної діяльності людей, а з іншого, – може бути середовищем виникнення конфліктної ситуації і одним з приводів її трансформації у конфлікт. Крім того, спілкування може стає і потужним засобом подолання конфлікту, оскільки за його допомогою і з його використанням тільки й можна дійти згоди між сторонами конфлікту.

Буттєві аспекти конфлікту тісно пов'язані з самою природою людини, потрійна сутність якої як істоти одночасно біологічної, соціальної і духовної вже сама по собі зумовлює можливість конфліктів. Так, аналізуючи процеси еволюції живого, видатний хірург, кібернетик і філософ М. М. Амосов писав свого часу, що вже вони самі по собі

породжують суперечності, які й можуть ставати джерелами конфліктів. На його глибоке переконання, «біологічна сутність людини і породженого нею суспільства, виражена в егоїстичній поведінці, увійшла у суперечність з міццю розуму. Це призводить до конфліктів між країнами, аж до атомних, а тепер наблизило до прямої загрози біосфері і людству» [3, с. 10].

Під спілкуванням прийнято розуміти складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності, який включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини. Роль і значення спілкування в житті людини і суспільства та їх розвитку неможливо переоцінити, оскільки саме в процесі спілкування людина і цілі соціальні групи можуть сприйняти, усвідомити і засвоїти надбання матеріальної і духовної культури, накопичені попередніми поколіннями, сприйняти норми і правила поведінки в суспільстві. Адже без належного їх знання і розуміння людина не може орієнтуватися у складних ситуаціях і обирати доцільну лінію поведінки. Більш того, без спілкування людина взагалі не може брати участь у спільній діяльності як визначальній умові сучасного суспільного виробництва, оскільки сама ця діяльність передбачає необхідність постійної взаємодії та взаєморозуміння між її учасниками. Спілкування ж являє собою основний інструментарій забезпечення цієї взаємодії та взаєморозуміння.

Однак в той же час міжособистісне спілкування є досить складним і суперечливим феноменом. Воно може використовуватись (і досить часто дійсно використовується) не тільки для досягнення спільних цілей і задоволення спільних інтересів його учасників, а й для спроб окремих з них примусити інших людей діяти виключно у своїх власних інтересах. Оскільки ж об'єктивно інтереси різних людей можуть бути не тільки різними, а й прямо протилежними, ці спроби стають джерелом конфліктів.

Конфлікт, передовсім, також є складним і неоднозначним утворенням. Його психологія досить активно досліджується, розробляються практичні рекомендації з управління конфліктами. Тому окремою, цікавою як для теорії, так і для практики міжособистісних відносин проблемою виступає характер спілкування людей в ситуації, коли між ними вже виник конфлікт між ними, насамперед на перших стадіях розвитку цього конфлікту, коли істотна відмінність у їх цілях і прагненнях набуває особливо чіткої виразності, а суперечності між ними надзвичайно загострюються, посилюючи агресивність учасників конфлікту.

Спілкування в конфліктній ситуації часто ускладнюється через вороже ставлення опонентів один до одного та непримиренність їхніх інтересів, прагнень і аргументів. Однак саме у процесі спілкування і за його допомогою тільки і вдається віднайти раціональні, взаємно прийнятні підходи до подолання конфлікту. Добре відомо, що міжособистісне спілкування являє собою досить складний феномен. Загальна його структура містить учасників спілкування та їх цілі, використовувані засоби і способи спілкування, які залежать від загальної і професійної культури учасників, наявності чи відсутності у них спільних цілей і цінностей тощо. На хід і результати спілкування істотно впливають також логіка застосовуваної учасниками аргументації, їх психологічні особливості і міра вихованості, дотримання ними норм етики поведінки, а також їх моральнісні принципи і переконання.

Всі ці чинники можуть як сприяти успішному подоланню конфлікту, так і посилювати можливість переростання напруженості відносин між учасниками у конфліктну ситуацію, а згодом і трансформуватися у відкритий конфлікт з потенційно несприятливими чи навіть руйнівними наслідками.

Конфлікти виникають практично в усіх сферах людського життя. Однак тут нас цікавитимуть тільки ті, що відбуваються в організаціях і впливають на процеси і результати їх функціонування та на взаємодію і

міжособистісні відносини в колективі, на загальний психологічний клімат.

Що ж все-таки являє собою конфлікт?

Вже неодноразово ми зазначали, що існують різні визначення феномену конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, що приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими чи явними, але в їх основі лежить відсутність згоди. Тому надалі й будемо розуміти конфлікт саме як відсутність згоди між двома чи більше сторонами – особами, групами чи організаціями і навіть між цілими країнами та міждержавними угрупованнями. Останні – найбільш небезпечні, оскільки вони часто переростають у збройні конфлікти, а то й тривалі криваві війни. В цьому можна впевнитися, аналізуючи історію людства.

Відсутність згоди буває зумовлена наявністю різних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору, принципів тощо. Однак вона, як вже зазначалося, далеко не завжди виражається у формі явного зіткнення, конфлікту. Конфлікт відбувається тільки тоді, коли існуючі суперечності й розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. В такому разі люди просто бувають змушені тим чи іншим чином подолати розбіжності і вступають у відкриту конфліктну взаємодію. В процесі цієї взаємодії її учасники отримують можливість виражати різні думки і позиції, виявляти більше альтернатив при прийнятті рішення, і саме у цьому й полягає важливий позитивний сенс конфлікту. Хоча, безумовно, це зовсім не означає, що конфлікт завжди носить позитивний характер і є корисним для його учасників і організації у цілому.

Однак існує і ще один буттєвий аспект конфлікту, який безпосередньо пов'язаний з його можливим позитивним значенням. Йдеться про набуття його учасниками надзвичайно цінного життєвого і професійного досвіду, в тому числі й дуже важливого досвіду поведінки і спілкування в конфліктних ситуаціях та особливо досвіду їх подолання. Однак успішне використання набутого досвіду передбачає



обов'язкову необхідність глибокого критичного аналізу та осмислення людиною сутності пережитого конфлікту, його причин і характеру протікання. Важливо при цьому проаналізувати перш за все свою поведінку і виділити як правильні, так і неправильні дії і висловлювання та реакцію на них опонентів, з тим, щоб результати аналізу і набутий досвід допомагали людині обирати раціональну стратегію поведінки в майбутніх конфліктних ситуаціях, які неминуче зустрічатимуться на життєвому шляху.

Один з бутєвих аспектів ділового спілкування в професійній діяльності інженерів, який може бути джерелом конфлікту, пов'язаний зі спробами тих чи інших членів колективу принизити гідність когось із своїх колег під тим приводом, що їх кваліфікація начебто нижча за кваліфікацію ініціатора цих спроб. Аналогічним приводом може виступати й те, що діяльність одних людей в колективі пов'язана з виконанням більш складних і престижних робіт чи окремих функцій, тоді як інші люди здебільшого зайняті менш складною і менш відповідальною роботою.

Поняття особистої гідності тісно пов'язане з поняттям самоцінності кожної особистості, про яку свого часу говорив ще І. Кант. За сучасних умов ця проблема лишається не менш важливою і актуальною. Піднесення цінності особистості в суспільній свідомості здатне знизити рівень конфліктогенності міжособистісного, в тому числі й ділового спілкування. Адже не випадково В. В. Рибалка підкреслює, що сьогодні «феномен особистості має бути реально визнаний найвищою цінністю людської цивілізації і самої людини та стати базовим у функціонуванні й удосконаленні всіх інститутів, усієї суспільної організації людства, країн, життя кожного з нас». На його глибоке переконання, необхідне «усунення свідомих і несвідомих форм і методів приниження особистості як об'єкта і суб'єкта творення культурних цінностей цивілізації, суспільства. Особистість має бути реально визнана як вихідна, первинна цінність суспільства, а всі інші цінності – як похідні, вторинні, третинні тощо» [83, с. 20].

Ми наголошуємо на необхідності формування ціннісного сприйняття кожної особистості, визнання її гідності в суспільній свідомості як одного з найбільш важливих заходів зниження рівня конфліктності міжособистісного спілкування і взагалі будь-якої взаємодії між людьми. Для цього в системі освіти необхідно посилити виховання толерантності. Соціально-економічну ж політику слід орієнтувати на значне підвищення рівня добробуту широких верств населення, оскільки його бідність також виступає істотним джерелом підвищеної напруженості й конфліктності в суспільстві.

## **5.2. Професійні аспекти спілкування і породження конфліктів**

Спілкування являє собою не просто один з ключових, визначальних чинників професійної діяльності, а вкрай необхідну умову самої можливості її організації та ефективного здійснення взагалі. Разом з тим спілкування, як і в будь-яких сферах його використання, створює додаткове джерело виникнення суперечностей між учасниками цієї діяльності, а отже і можливості наступної їх трансформації в конфлікти. Небезпека ж виникнення конфліктних ситуацій у професійному середовищі, в тому числі в колективах, зайнятих інженерною діяльністю, полягає в порушенні усталених функціональних і технологічних зв'язків між виконавцями, що може призвести до зриву термінів і якості виконання завдань, що стоять перед відповідною організацією.

Тому керівникові кожного інженерного колективу необхідно не тільки піклуватися про належне виконання цих завдань, про забезпечення технічного рівня розроблюваних виробів та їх техніко-економічних показників, які б не поступалися кращим світовим стандартам. Не менш важливою його функцією має бути постійна турбота про сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, про формування і підтримання корпоративної культури і характер міжособистісних ділових відносин та взаємодії між виконавцями. Адже

саме нормальне спілкування як одна з усталених норм корпоративної культури і як інструмент і водночас як прояв взаємодії виступає важливою передумовою успішної злагодженої спільної скоординованої діяльності всіх фахівців і підрозділів організації, спрямованої на єдиний результат, на ефективне досягнення поставлених перед колективом завдань і цілей. І все це вимагає високої конфліктологічної компетенції керівника.

При виявленні того, чи конфлікт виникне, чи його можна уникнути, а також які наслідки можливі в тому й іншому випадку, істоту роль відіграє рівень розвитку корпоративної етики, як працівники ставляться до порушень трудової чи технологічної дисципліни або моральних норм, інших вчинків, що не відповідають прийнятим в компанії вимогам. Так, у випадку, коли ваші колеги ведуть себе вкрай неетично, ви звичайно або вирішуєте промовчати і залишитися для них «своїм», або ж повідомляєте про це керівництву і стаєте ворогом номер один. Однак, на глибоке переконання Д. Карпенко, існує і третій варіант, який вона аналізує у роботі [35].

З цією метою вона наводить такі приклади. Людина щойно отримала посаду фінансового контролера відділу регіональних продажів. Вона хоче скоріше прижитися в новому колективі. Але в кінці кварталу з'ясовується, що у підсумковому звіті показник виручки завищено за рахунок ще не виконаних контрактів, це зроблено заради поточних преміальних. Керівник групи мовчить, значить, подібне відбувається не вперше. За час служби в хед-офісі Джонатану часто доводилося стикатися з маніпуляціями такого роду, і йому було відомо, чим це загрожує: від зростання поточних витрат до судових тяжб. Але якщо раніше людина була борцем з приписками, а тепер опинилася пліч-о-пліч з тими, хто сам цим грішить.

Мабуть, немає жодної компанії, в якій хоч раз не удавалися б до таких прийомів. Проте, враховуючи можливість серйозних наслідків цих хитрощів, керівники компаній мають викорінювати будь-які прояви непорядності серед співробітників. М. Дженталь з американського

коледжу Бабсона впродовж чотирьох років проводила опитування молодих менеджерів з метою дізнатися, яку лінію поведінки вони обирають відносно етичних правопорушників. Деякі з її висновків і порад, опублікованих в журналі Harvard Business Review.

Якщо менеджер став мимовільним свідком порушення прийнятих норм внутрішньокорпоративного кодексу і змовчав про це, у нього може бути декілька виправдань.

Першою для виправдання є позиція «Так роблять всі». Мабуть, таким міркуванням керувалася й людина, про яку йшлося вище. Хоча бухгалтерські хитрощі — річ повсюдна, з часом вони можуть призвести до хвильового ефекту і боляче ударити по всьому бізнесу.

Другою позицією виправдання є «У цьому немає нічого страшного». Так, новий менеджер компанії з продажу уживаних комп'ютерів з'ясувала, що використовуваний тут одноетапний процес переналагодження жорстких дисків виявляється неефективним у 5 % випадків. Колись це привело б до того, що покупець придбав би комп'ютер, на якому збереглася інформація попереднього власника. Вона висловила свої побоювання, проте колеги переконували її, що ускладнення процесу переналагодження комп'ютера в умовах кризисного скорочення бюджету влетить їм в копійку. До керівництва ця інформація так і не дійшла.

Третьою є досить поширена позиція «Це не моя справа». Колеги або ваш внутрішній голос можуть вказати, що ви ще недовго тут працюєте, щоб втручатися, що у вас немає повноважень або що ви взагалі не фахівець у даній сфері. Така пастка могла б підстерігати новачків, але, як не дивно, в неї попадаються і досвідчені керівники. Так, новопризначений операційний директор однієї з американських лікарень, виявила, що бізнес-консультант постійно наводить неточні фінансові дані, схилиючи персонал продати установу. Проте коли вона спробувала в розмові з босом підняти це питання, її тут же поставили на місце, сказавши, що не їй ухвалювати рішення в даному процесі. До цієї теми вони більше не поверталися.

Четверта позиція: «Я хочу зберегти лояльність». В ній часто люди розриваються між бажаннями діяти правильно і зберегти прихильність колег. З такою моральною дилемою зіткнулася й людина, про яку йшлося вище. Вкажи вона на помилки в квартальному звіті, колеги позбавилися б преміальних і почали вважатися на зрадника. Не говорячи вже про те, що могла б постраждати репутація всієї компанії. Ось чому людина поступилася принциповістю.

Таким чином, розглянуті ситуації свідчать про часті порушення норм етики бізнесу заради отримання певних моральних або частіше матеріальних вигод. Однак при цьому в порушника виникає спочатку гострий конфлікт між його моральними принципами і переконаннями, з одного боку, та вчинком, з іншого. Коли ж ці порушення повторюються і входять в систему, у нього відбувається руйнування моральних принципів.

Бути чесним в колективі взагалі непросто, особливо коли тебе оточують порушники. Але і працювати там, де оказамилування увійшло до звички, подобається далеко не всім. Проте для більшості людей висловитися з етичного питання набагато складніше, ніж посперечатися з колегою про необхідність підвищення цін або зміни постачальника. Тут на кону стоїть значно більше. Тому доцільно розглянути деякі рекомендації з раціонального розв'язання подібних потенційно конфліктних ситуацій.

По-перше, сприймайте етичний конфлікт як бізнес-завдання. Будуйте розмову так, начебто ви проводите презентацію: підберіть переконливі аргументи, вивчіте аудиторію, спробуйте зрозуміти мотивацію опонентів. Це дасть більший ефект, чим набір критичних зауважень. Проблема тут полягає в тому, що люди помилково схильні розглядати етичні конфлікти як якесь відхилення від «справжньої роботи», а воно є частиною вашого професійного життя. Коли ви звикнете до цієї думки, ви зможете понизити свою емоційну напруженість, включити аналітичне мислення і говорити з порушниками без спроб обчорнити їх і схилити до необхідності виключити такі порушення..

По-друге, залишайтеся собою. Кожному керівникові притаманна його характерна манера висловлювати свої думки, і саме її варто дотримуватися в бесіді на морально-етичні теми. Так, близький друг жінки, який працює на конкурентів, попросив її добути конфіденційну інформацію. Вона відмовила, а в інтерв'ю сказала «думаю, я просто боягузка, тому що побоялася піти на такий ризик». Мораль тут така: будьте природні; угаваючи себе безстрашним чи делікатним, ви перешкодите собі зробити те, що підказує вам совість.

По-третє, рішуче ламайте стереотип «так роблять всі». Можливо, найбільш ефективна тактика боротьби з порушниками моральних засад — змусити їх засумніватися в необхідності здійснення неетичних вчинків. Скажімо, якщо колега говорить вам, мовляв, так роблять всі, запитайте його: «Якщо так, то чом би мені не розповісти про твій вчинок начальству?».

По-четверте, використовуйте статус новачка з вигодою для себе. Прийнято вважати, що ви як новачок не ризикнете втрутитися в етичний конфлікт. Але саме це дозволяє вам почати дискусію, поставивши, на перший погляд, наївні питання ніби: «Я тут новенький і можу чогось недостатньо розуміти, але мені здається, що ми порушуємо правила звітності, приплюсовувавши майбутні продажі до попереднього місяця. Чи не потрапляємо ми в порочний круг?».

По-п'яте, позбавтеся помилкового мислення «або-або». Неготовність протистояти етичним порушенням часто ґрунтується на помилковому припущенні, що чесність і ініціативність караються. Це відмінне виправдання своєї бездіяльності. Люди розглядають свій морально-етичний вибір або як наївний ідеалізм (якщо повідомити про порушення), або як цинічний нігілізм (якщо умовчати). Проте є і золота середина, при якій потрібно лише вірно розставити акценти.

По-шосте, запропонуйте альтернативу. Часто люди бояться виступати арбітрами в морально-етичному конфлікті, оскільки не хочуть виглядати «самовдоволеними хрестоносцями». Цьому є вихід: замість

того щоб мовчки підтримувати порушення, запропонуєте ефективнішу альтернативу.

Керівники всіх рівнів повинні не лише самі керуватися моральними міркуваннями, але й заохочувати підлеглих наслідувати свій приклад. Якщо люди почують історії про те, як хтось вирішив кинути виклик системі, тоді вони зрозуміють, що і самі здатні відстоювати свою позицію.

О. Рудницький, директор з персоналу Джей Ті Інтернешнл Компані Україна, коментуючи ці проблеми, говорить, що на його думку, найчастіше люди діють неетично не тому, що їм це подобається, а тому що це уявляється їм шляхом найменшого опору. Два найпопулярніші аргументи: «так роблять всі» і «особливої шкоди не буде». Можна для більшої переконливості приписати своїм колегам слова, яких вони не говорили, — всі ж так роблять, і, по суті, вірно... Можна зажадати підвищення заробітної плати, пославшись на пропозицію про роботу, отриману від компанії-конкурента, — всі так роблять, і шкоди ніякої, окрім користі...

Насправді ж, на його переконання, шкода є завжди. І найочевидніша — неетичні вчинки завдають шкоди власній самоповазі. Погоджуючись виступати проти совісті, навіть в дрібницях, ми, часто самі того не помічаючи, накопичуємо роздратування на самих себе і на своє оточення. Але найдивніше починається, якщо спробувати зробити крок убік — розірвати порочний круг під назвою «Так роблять всі». Дивне тут полягає в тому, що опір часто виявляється значно меншим, ніж ми чекаємо. Тому що ті, кого, як і вас, дратують ці вчинки, які дряпають совість, вас підтримають. Тому що люди все-таки схильні поступати етично, особливо, якщо так роблять всі.

Зазначимо, що в процесі інженерної діяльності також доволі часто виникають спірні, потенційно конфліктні ситуації, подібні до розглянутих. І тут боротьба з конформізмом, відстоювання своїх моральних принципів і професійних переконань також має місце. Однак можливість виникнення при цьому конфлікту залежить від позицій керівника інженерного колективу, від авторитету того працівника, який стає ініціатором конфлікту, його цілей і ставлення колег до нього. Крім

того, істотну роль може відігравати рівень корпоративної культури і згуртованості колективу.

### 5.3. Загальна структура спілкування і його конфліктна сутність

Феномен спілкування уявляється на перший погляд настільки простим і звичним, що говорити про його сутність, структуру та ще й про якісь окремі аспекти начебто недоречно. Однак більш глибокий і уважний погляд на нього, не говорячи вже про філософську рефлексію, відкриває у спілкуванні багато цікавого і повчального. Так, воно виступає однією з основних умов успішного здійснення спільної діяльності людей. Для підтвердження цієї тези досить згадати відому біблійську легенду про те, як будівельники Вавилонської вежі, хотіли звести її до небес, однак Богові ця ідея не сподобалася, і Він змішав їх мови. Позбавлені можливості спілкування, будівельними вежі так і не змогли продовжити її спорудження і змушені були розійтися.

В практиці професійної діяльності людських колективів, в тому числі й зайнятих розв'язанням інженерних завдань, подібні ситуації непорозуміння часто виникають, навіть коли люди в процесі ділового спілкування між собою користуються однією й тією ж мовою. Вище вже розглядалися різні причини подібних ситуацій. Тому тут зупинимося на з'ясуванні структури ділового спілкування та продемонструємо його конфліктну сутність (рис. 21).

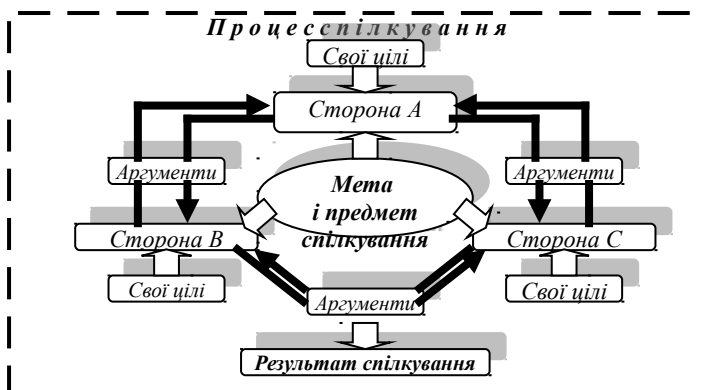




Рис. 21. Загальна структура спілкування

Ця структура включає, перш за все, як мінімум, дві сторони спілкування, його цілі, причому, крім спільних, у кожної сторони можуть бути ще й свої, предмет спілкування та аргументи сторін як інструментарій спілкування. І безумовно, до структури спілкування слід включити процес його здійснення і результат.

Конфліктна ж сутність феномену спілкування зумовлена, з одного боку, самою його суперечливою природою, а з іншого, – об’єктивним існуванням цілої низки обставин, які пов’язані як з різними професійними позиціями і навіть уподобаннями учасників спілкування, так і з наявністю у них різних цілей і цінностей, з відмінністю їх психологічних характеристики, різним рівнем загальної, професійної та конфліктологічної культури.

В країнах Заходу значного поширення набув термін «білі комірці», що вживається для позначення так званого середнього класу, тобто менеджерів, інженерів та інших службовців на відміну від робітників («синіх комірців»), які виконують виробничі функції безпосередньо в цехах. Для представників цієї специфічної категорії працівників досить характерними є суперництво, конкуренція, а відтак існують серйозні передумови виникнення конфліктних ситуацій. Цілком природно, що становлення ринкових відносин в економіці України породжує й відповідну систему суспільних відносин, життєвих цілей і цінностей. Тому сьогодні в інженерному середовищі, у сфері виробничого та іншого менеджменту виникають подібні ж ситуації.

У зв’язку з цим експерти міжнародного кадрового порталу HeadHunter (hh.ua) провели спеціальне дослідження «сім смертних гріхів українського менеджера», за результатами якого вони дійшли висновку, що головним гріхом, який притаманний нашим «білим

комірцям», є пихатість. Крім того, вони виявили й інші, дещо менш поширені їх «гріхи». Зрозуміло, що до них дослідники віднесли риси, наявність яких здатна породжувати конфліктні ситуації, принаймні з точки зору керівництва. Однак в той же час, як зазначає Г. Кокоба, роботодавці вважають, що деякі гріхи не тільки не заважають, але й плідно впливають на роботу [39, с. 47].

Наведемо результати дослідження, запозичивши їх і діаграму, яка дає наочне уявлення про кількісний розподіл гріхів, з Інвестгазети (рис. 22). Так, якщо вірити відповідям опитуваних, пихатість характерна для більш ніж половини респондентів (55%). Цілком очевидно, що ця риса людини є потенційно конфліктогенною. Хоча, як відзначають окремі роботодавці, цей недолік можна обернути на благо спільній справі. Адже прагнучи задовольнити свою пихатість, отримати похвалу від керівництва і колег, значна частина працівників проявляють особливу завзятість у роботі.

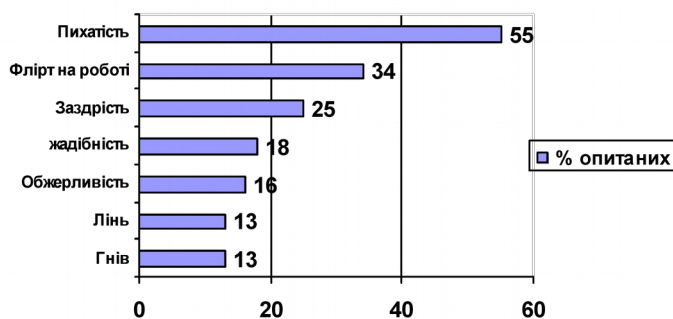


Рис. 22 – Сім смертних гріхів українського менеджера

Друге місце у списку гріхів, здатних породжувати конфлікти, посідає флірт на роботі та сприйняття колеги як сексуального об'єкта. Виявилося, що цим грішать 34 % з 4100 опитаних по всій Україні менеджерів вищої і середньої ланки. Щоправда, в деяких компаніях у

цьому не вбачають нічого поганого. Як розповідає менеджер з персоналу будівельної компанії «ТММ, Олеся Дідик, «у нас працюють молодята – чоловік з дружиною, які познайомилися в компанії на корпоративній вечірці на честь Дня будівельника. Рівно через два роки у цей же день вони зіграли весілля. Ще через рік у них народився син, знов-таки у День будівельника». А чому ж ні, додає вона, адже «колектив великий, багато молоді, й не дивно, що в робочі будні багато хто з працівників знаходять свою половинку і одружуються». Так, за останні два-три роки в компанії одружилися п'ять пар працівників. Правда, такої позиції дотримуються далеко не всі. Наприклад, в компанії «Граве Україна» досить негативно ставляться до любовних романів на роботі, всіляко присікаючи розвиток подібних відносин [там само].

Третє місце (25 %) одностайно було віддане заздрості, яка хоча й може слугувати поштовхом до здорової конкуренції, однак частіше проявляється у дрібних капостях, які зазидуючі працівники роблять своїм більш успішним колегам. А це загалом досить негативно відображається на атмосфері у колективі. Заздрість, як вже неодноразово відзначалося, взагалі виступає вкрай небезпечною рисою, здатною породжувати глибокі конфлікти.

В принципі здатна стати причиною конфлікту і така риса, як «офісна клептоманія», якою також грішить певна кількість опитаних, хоча й менша. Як вони самі зазначають, практично кожен хоча б раз, та й забирав з собою з офісу ручки, писальний папір, стиплери та інше канцелярське приладдя. Правда на цей гріх занята частина роботодавців часто дивиться крізь пальці, не вважаючи його чимось серйозним. Як зазначає з цього приводу менеджер з комунікацій компанії «Джапан Тобакко Інтернешнл» Катерина Засуха, «одна наша співробітниця розповідала, як збирала дитину до школи, купила все необхідне, але забула про клей і папір. Добре, що можна було використати офісні запаси». За її словами, «якось зовсім не хочеться називати такі випадки гріхом. Коли ми говоримо про корпоративне шахрайство, то не маємо на увазі використання корпоративного телефону або канцелярських

приладь в особистих цілях – компанія розуміє потреби своїх працівників і лояльно ставиться до таких моментів, в розумних межах, безумовно» [там само].

Цікавим є й результат відповідей на питання стосовно того, чому «білі комірці» віддадуть перевагу – виконанню важливого завдання чи обіду. Тут досить показовим є факт, що більшість з них (до 70 %) готові заради виконання важливого завдання відмовитися від обіду. А ось 13 % для того щоб ухилитися від роботи, не тільки підуть обідати у непідходящий час, а й безсоромно готові брехати колегам і керівництву.

Ще однією досить конфліктогенною рисою виступає жадібність. Невипадково результати дослідження, на які ми посилаємося, свідчать, що 18 % опитаних зізналися своїй жадібності. Вони ніколи не давали грошей в борг колегам, навіть якщо тим дуже була потрібна їхня фінансова допомога. В той же час 66 % респондентів завжди готові допомогти матеріально і дати у борг ближньому своєму.

Г. Кокоба підкреслює, що всі зазначені недоліки «зустрічаються не тільки у стінах офісів. Ці гріхи притаманні людям незалежно від їх професійної діяльності, соціального стану, віку і статі. І до тих пір, доки вони не заважають роботі, на них можна дивитися крізь пальці, залишаючи боротьбу з гріховністю на совісті кожного» [35, с. 47].

Л. Михайлова підкреслює, що всесвітньо відомий вчений, соціолог і філософ Пітирим Сорокін на підставі аналізу величезного масиву історичних фактів дійшов висновку, що тільки безкорислива творча любов здатна зупинити агресивні міжособистісні і між групові конфлікти і сутички. Саме вона здатна перетворювати ворожі відносини у дружні, може реально впливати навіть на міжнародну політику і заспокоювати міжнаціональні конфлікти. Вчений був глибоко переконаний у тому, що така любов і толерантність як її наслідок виступають тією життєвою силою, яка необхідна для фізичного, розумового і морального здоров'я кожної людини і суспільства у цілому, оскільки вона здатна гармонізувати суспільний устрій. Таке

всезагальне поширення безкорисливої любові стає необхідною умовою запобігання нових воєн і будь-якої між людської ворожнечі [56].

В той же час Сорокін розумів, що така любов може виникати лише на надійному підґрунті духовності, культури і вихованості, формування яких виступає найважливішим завданням системи освіти. Його тривожили «вакханалія бездуховності», що царювала у світі, згубна та отупляюча «інтелектуальна жувальна гумка» преси, цинічна жорстокість і вульгарність телебачення. Адаже дійсно, ці чинники постійно породжують і підтримують агресивність і ворожнечу, всіляко підігрівають індивідуалізм як живильне середовище підвищеної конфліктності особистості.

Вибору і особливо реалізації правильної тактики дії і поведінки в конфліктній ситуації інколи заважає поява відчуття страху, яке сприяє посиленню психологічної позиції вашого опонента. Без успішного подолання цього відчуття практично неможливо належним чином відстоювати свої інтереси і розв'язувати ситуацію так, щоб це тією чи іншою мірою виявилось прийнятним для обох сторін. Н.О. Андрущенко розглядає цікавий аспект страху в конфліктній ситуації та формулює рекомендації стосовно успішного його подолання. На її глибоке переконання, «якщо ви хочете звільнитися від страхів, що стали перешкодою на вашому шляху, застосуйте метод візуалізації, який може допомогти вам у цьому випадку, приділіть приблизно одну хвилину на те, щоб бачити, чути, відчувати цей страх, його джерела на екрані перед вашим внутрішнім поглядом» [5, с. 102].

Дослідниця стверджує, що варіюючи умови, необхідно позначити, в якій ситуації цей страх зростає. Після цього слід запитати себе, що саме ви можете зробити для того щоб позбутися цього страху. Тут знову доцільно вдатися до логіки, відповідаючи на це питання. Важливо, щоб відповідь якимось чином сама з'явилася для вас на тому ж вашому внутрішньому екрані. Нарешті, дії з візуалізації необхідно закінчити тим, що ваше відчуття страху стає помітно меншим, а згодом і зовсім зникає.

З цією метою рекомендується використовувати будь-які відповідні образи. Можна, наприклад, уявити, що ви влучно стріляєте в образ свого страху, який при цьому вибухає і знищується. Коли ж у вас виникає відчуття того, що страх вже неживий, повільно повертайтеся до свого нормального стану. Тепер у вас з'являється впевненість у собі й у справедливості своїх позицій. Ви стаєте здатним зіставляти і адекватно оцінювати як свої інтереси і аргументи, так і прагнення й аргументи свого опонента, що дозволяє успішно розв'язати конфліктну ситуацію.

Отже, можна стверджувати, що конфліктне спілкування – це особливий вид міжособистісної взаємодії, що характеризується зіткненням різних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп. Тобто в основу конфліктного спілкування покладено конфлікт. Конфліктне спілкування викликає не будь-яка суперечність, а така, в якій представлені найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, статусно-рольові показники учасників взаємодії. Небезпека конфліктного спілкування полягає в тому, що воно супроводжується різними негативними емоціями. Якщо конфліктна ситуація спілкування не вирішується своєчасно, це може призвести до деструктивних наслідків (хворобливих станів, стійкого розладу стосунків між людьми). Зазначимо, що у конфліктного спілкування висока психологічна ціна.

Конфліктне спілкування в діловій сфері, в тому числі в інженерному середовищі, може викликати найрізноманітніші наслідки для організації і взаємин людей, які в ній працюють. Водночас спроба уникнути конфлікту може призвести до зниження ефективності їх спільної діяльності й погіршення морально-психологічного клімату в групі, а часом і взагалі до деструктивних змін, якщо сутність потенційного конфлікту полягала у боротьбі прогресивного зі старим, інноваційних інженерних рішень з традиційними, які вже не відповідають вимогам часу, але добре відпрацьовані колективом, з різними пережитками, несправедливими діями тощо.

#### **5.4. Подолання конфліктів за допомогою спілкування**

Одним з цікавих проявів діалектики взаємозв'язку феноменів конфлікту та спілкування виступає те, що спілкування, з одного боку, виступає одним з основних джерел конфлікту і його середовищем, тоді як з іншого боку те ж спілкування являє собою і один з найважливіших, а у більшості випадків навіть і єдиний спосіб ефективного подолання конфлікту. Однак це зовсім не означає, що для запобігання конфліктних ситуацій, їх подолання, ефективного розв'язання конфліктів, які все ж відбулися, не слід застосовувати результати серйозних теоретичних досліджень і методи, що ґрунтуються на цих результатах. Адже їх застосування може виявлятися надзвичайно корисним для попередження навіть занадто серйозних міжнародних конфліктів, в тому потенційних конфліктів глобального масштабу.

Так, у 2005 році Нобелівську премію з економіки отримали вчені, наукові інтереси яких виходили далеко за межі економічних відносин. Американець Томас Шеллінг і його ізраїльський колега Роберт Ауманн стояли біля витоків теорії ігор, положення і методи якої сьогодні інтенсивно використовують політологи, соціологи, кібернетики та аналітики спецслужб.

Ця теорія дозволила Шеллінгу здійснити вагомий внесок у розуміння сутності співробітництва і конфлікту. Ще півстоліття тому він вказував, що учасник тієї чи іншої суперечки може істотно посилити свої позиції шляхом публічного обмеження варіантів власної поведінки, і невизначений у часі і просторі удар у відповідь часто є успішнішим за наперед озвучену помсту. Ці ідеї довели ефективність їх використання при розв'язанні різних економічних та політичних конфліктів, в тому числі під час холодної війни. В той же час вони дозволивши уникнути відкритого збройного конфлікту між СРСР і США із застосуванням ядерної зброї.

Слід зазначити, що Т. Шеллінг є автором численних публікацій з теорії конфлікту та переговорів, військової стратегії, поширення ядерних озброєнь і контролю за ними, політики охорони природи,

тероризму, організованої злочинності, допомоги зарубіжним країнам, расової сегрегації, етичних проблем у державній політиці та бізнесі [118]. Однак світову славу американському вченому принесла книга "Стратегія конфлікту". Вона стала загальновизнаним підручником для численних дисциплін – від психології і соціології до міжнародних відносин і корпоративного менеджменту. Книга писалася як посібник для політиків і присвячена прикладному вивченню загальної логіки поведінки учасників конфліктних ситуацій.

Вчений, зокрема, доводить, що у кожному конфлікті закладені не лише протилежні, а й спільні інтереси. Так, міжнародним відносинам притаманні не тільки суперечності, а й взаємозалежності. Тому «перемога» у конфлікті не є перемогою над противником. Вона означає лише виграш у рамках власної системи цінностей «переможця». Таким чином, бажаний «виграш» у взаємовідносинах може бути досягнутий шляхом переговорів, компромісів та свідомого уникнення дій, які б об'єктивно могли зашкодити хоча б одному з учасникам перемовин.

Т. Шеллінг впевнений, що розвиток повноцінного конфлікту не завжди доречний. Він наводить такий показовий приклад: якщо на високій швидкості їдуть назустріч одна одній дві вантажівки з динамітом, то зіткнення не дозволить комусь вийти переможцем. Однак якщо один з водіїв злякається загрози і поступиться, він автоматично перетвориться на «слабшого» при рівних виграшах. Цей приклад переконливо свідчить, що успішна стратегія поведінки у конфлікті має бути пов'язана не стільки з ефективним застосуванням сили, скільки з використанням силового потенціалу.

Розроблена Шеллінгом теорія стримування стала теорією умілого «незастосування» військової сили. У такій ситуації від учасників потенційного конфлікту вимагалось дещо більше, ніж військова майстерність. Саме тому, на його глибоке переконання, головні учасники холодної війни обрали шлях специфічного мовчазного співробітництва, ведучи переможні ігри на периферійних гарячих точках планети без



глобальної ядерної війни та будь-яких серйозних втрат на власних територіях.

Т. Шеллінг уперше пояснив, як країни і корпорації приходять до мирного співіснування через просту загрозу застосування сили та ігри, пов'язані з блефом. Під час тривалих відносин «гравців» формуються так звані фокальні точки, які являють собою взаємовигідні рішення, обумовлені знанням та урахуванням взаємних потреб сторін. При цьому учасник конфлікту може посилити власні позиції через надання достовірних зобов'язань – переконливих доказів, що він буде обов'язково дотримуватися обраної стратегії. Характерний для притаманного Шеллінгу стилю дає яскравий приклад ефективності достовірних зобов'язань – класичне «спалювання мостів» генералом позаду своєї армії. Після такого кроку бойовий дух супротивника падає, і він може піти на поступки, усвідомлюючи серйозність намірів супротивника.

Слід підкреслити, що важливим чинником успіху в грі стає інформованість учасників, оскільки без обміну повідомленнями про наміри в процесі конфліктного спілкування стратегія «спалення мостів» приречена на невдачу. При цьому, як зазначає Шеллінг, успіх погрози залежить від раціональності суперника. За його словами, «безумцями, як і дітьми, зазвичай неможливо управляти за допомогою погроз».

Отже, уряди і керівництво корпорацій, розуміючи ці обмеження, у своїх відносинах ведуть гру, результат якої залежить не лише від комбінації здійснених ходів, але і від потенційно можливих, «достовірних», спеціально донесених до відома противника повідомлень, які мають дезінформувати його. В економічній же реальності можна знайти безліч прикладів, які підтверджують ідеї Шеллінга. Як інакше можна розцінювати спочатку розтиражоване пресою повідомлення про намір державного російського банку поглинути український банк з топ-10, яке через місяць було скасоване з огляду на «зміну стратегії експансії»? В дійсності ж нічого серйозного, крім хвилі дезінформації, не відбулося, однак у свідомості клієнтів і

конкурентів банк-провокактор закарбувався як потужний фінансовий інститут з високим потенціалом впливу. Саме з цією метою і був здійснений такий хід.

Цікавим є й положення, в якому Шеллінг спеціально доводив, що дотримання стратегії поведінки у конфлікті корисне у стосунках не тільки з ворогами, але і з партнерами, які не довіряють один одному. Він розглядав конфлікти як ситуації з елементами торгу, у яких здатність одного з учасників цього торгу добиватися своїх цілей залежить від рішень, прийнятих іншим учасником. Взагалі вчений впевнений, що погляд на конфлікт як на процес торгових переговорів виявляється досить корисним, оскільки він не дозволяє учасникам конфліктного спілкування концентруватися в процесі переговорів виключно на суперечностях чи виключно на спільному інтересі. А це й дозволяє успішно розв'язувати навіть доволі складні й заплутані конфлікти.

Порівнюючи міжнародні відносини з відносинами робітників і роботодавців, Шеллінг підкреслював, що «успішним» буде не той страйк, який може фінансово знищити роботодавця, а той, який взагалі може і не відбутися. Щось подібне, на його думку, буде правильним і стосовно війни. Таким чином, ідеї нобелівського лауреата перегукуються з давнім китайським трактатом Сунь-Цзи про те, що найвище мистецтво – здобути перемогу у війні, не вступивши у бій. Тут безумовно слід погодитися, що така стратегія дійсно має розглядатися як найвище мистецтво.

Аналіз розглядуваних ідей дозволяє дійти висновку, що виграшні тактики в процесі спілкування в конфліктній ситуації ґрунтуються на парадоксі, що від міри, якою сторона добровільно зв'язує себе, може залежати міра, якою вона обмежує конкурента. Так, у ситуації торгу слабкість часто перетворюється на силу, свобода – на свободу капітулювати, а тактики «спалення мостів» може вистачити для знищення супротивника. Разом з тим, ефективність погрози може залежати від альтернатив, доступних потенційному ворогу. Йому необхідно залишити певний прийнятний вихід, інакше він може

зреагувати на ситуацію, як лев у пастці і піти на якийсь відчайдушний крок, що взагалі зірве можливість досягнення згоди.

Як це не парадоксально, але Шеллінг стверджував, що готовність вести невеликі війни в окремих регіонах може зменшити загрозу масованої відсічі, зберігаючи можливість вибору меншого зла у випадку непередбачуваних обставин, що можуть виникнути у відносинах між світовими лідерами. Саме тому локальні епіцентри протистояння подалі від власних кордонів були необхідні США та СРСР для підтвердження готовності до рішучих дій-відповідей на агресію. Війни у Кореї, В'єтнамі та Афганістані відігравали роль «достовірних зобов'язань» щодо серйозності заяв уповноважених представників обох геополітичних полюсів. А вкрай небезпечна кубинська криза, яка фактично поставила світ перед реальністю ядерної війни, в решті решт сприяла відведенню американських військ від радянських кордонів в Туреччині в обмін на виведення радянських ядерних ракет з Куби.

Взагалі сфера міжнародних відносин дає багатий матеріал для вивчення як виникнення конфліктів, так і їх ефективного запобігання і подолання, в тому числі для аналізу характеру спілкування між сторонами конфлікту. Так, достовірні зобов'язання можуть ефективно використовуватися у мирних цілях. Наприклад, якщо дві сторони пообіцяють пожертвувати мільйон доларів Червоному Хресту за умови, що так само зробить інша, у кожної з них буде спокуса обманути партнера, якщо той зробить внесок першим. Взаємне очікування обману шкодитиме угоді.

Увівши у теорію гри поняття «достовірних зобов'язань», автор успішно розв'язує цю ситуацію. Якщо за його пропозицією розділити суму пожертвувань на послідовність невеликих внесків, кожен за незначну плату зможе перевірити чесність намірів решти донорів. В такому разі нікому з них не доведеться одночасно ризикувати більше, ніж одним невеликим траншем. За такої зміни структури стимулів зникає більша частина ризику, а цінність встановленої довіри буде очевидною для усіх.

Шеллінг вважає дещо обмеженим саме поняття «стратегія конфлікту», оскільки він розглядає конфлікт як *співробітництво* у його первинній формі. Тому результати своїх досліджень він пропонує називати «теорією умовного партнерства», «теорією неповного антагонізму» або «теорією взаємозалежних рішень». Той позитивний потенціал, який несуть у собі ці запропоновані ним назви, відкриває нові можливості ефективної побудови раціональних стратегій спілкування сторін у проблемних чи в конфліктних ситуаціях. За їх допомогою більш цілеспрямовано можна буде успішно долати ці ситуації.

Практична цінність ідей ученого не підлягає сумніву з огляду на їх широке застосування урядами світових держав, їх спецслужбами, а також і корпораціями. Не випадково він вважається основоположником доктрини ядерного стримування США. Крім того, його стратегія конфлікту придатна для розв'язання всіх проблемних ситуацій, де присутні як спільний інтерес, так і суперечності між учасниками взаємодії. До них можна віднести переговори, мовчазну торгівлю, шантаж і навіть боротьбу із злочинністю.

Характерним є і суперечливе сприйняття як самого Шеллінга, так і його ідей. Прихильники поважають вченого за створення «теорії без теоретичного апарату». Її пізніше формалізували нобелівські лауреати Ріхард Зелтен, Джон Харшанї, Джон Неш та Роберт Ауманн. У 1993 р. Т. Шеллінг отримав премію Національної академії наук США за «відвернення ядерної війни».

Критики ж вважають його «теоретиком воєнної ескалації», звинувачуючи його у теоретичному обґрунтуванні довгої серії бомбувань В'єтнаму, які забрали життя 2 мільйонів людей. Антиглобалісти критикують Шеллінга за підтримку відмови уряду Джорджа Буша ратифікувати Кіотський протокол у 2002 році. Дорікають професору і за участь у Копенгагенському консенсусі – раді з восьми експертів, які у 2003 році розробили для ООН цілі тисячоліття. Головними тоді були визнані цілі, вигідні для певних корпорацій:

виробництво ліків проти ВІЛ/СНІД, поширення генно-модифікованих продуктів для боротьби з голодом та скасування митних бар'єрів. Проблема клімату опинилася аж на 17 місці.

І все ж ідеї Шеллінга відстежується в сучасній стратегії світових держав і фінансових організацій, а їх ігнорування призвело до світової фінансово-економічної кризи. І сьогодні актуально звучать слова вченого стосовно того, що «існує аналогія між погрозою дитині з боку батьків і погрозою, яку багата патерналістська нація адресує слабкому і дезорганізованому уряду бідної нації, розширюючи допомогу і вимагаючи в обмін за це проведення «розумної» економічної політики або військового співробітництва». Отже, без сильної самодостатньої політики держави не буває «дорослої» економіки. Шеллінг назвав речі своїми іменами, як би цинічно це не звучало. Його ж внесок у формування стратегій подолання конфліктів важко переоцінити.

Суперечності й навіть різного роду конфлікти взагалі досить поширені в практиці міжнародних відносин, а для їх розв'язання використовуються різні засоби. Серед них і участь спеціальних миротворчих місій при збройних конфліктах, і переговори, і посередництво. При цьому ефективне здійснення останнього звичайно забезпечується залученням авторитетних особистостей. Як приклад, можна навести успішні переговори та підписання при активному посередництві голови радянського уряду О.М. Косигіна мирних угод в Ташкенті, які поклали край воєнному конфлікту між Індією і Пакистаном.

Успіху подібних акцій сприяє і якість професійної компетенції не тільки керівників держав, а й тих службовців, які готують відповідні переговори. Тому цілком слушно виглядає готовність України допомогти у підготовці державних службовців постконфліктним країнам. Про це в січні 2011 року заявив радник постійного представництва України при ООН Юрій Вітренко, виступаючи на засіданні Ради Безпеки, присвяченому зміцненню інститутів держави в ході постконфліктного миробудівництва.

Крім того, він повідомив, що Україна готова допомогти в зміцненні потенціалу основних державних інститутів, зокрема у сфері правосуддя та в сфері безпеки. Вітренко нагадав про досвід участі нашої країни в зусиллях з миробудівництва в Тиморі-Лешті та інших 20 державах світу, які пережили війну. «Маючи багаторічний солідний досвід сприяння миробудівництва шляхом активної участі військових і поліцейських у місіях під егідою ООН, Україна могла б відігравати важливу роль у наданні допомоги в інституційному зміцненні», – сказав представник України.

При цьому він зазначив, що головну відповідальність за зміцнення своїх державних установ несуть самі країни. Разом з тим радник постійного представництва України підкреслив, що після завершення конфлікту держави звичайно ослаблені і уразливі і тому потребують підтримки міжнародного співтовариства.

#### *Контрольні запитання*

1. Розкрийте особливості ділового спілкування в інженерному середовищі.
2. Назвіть буттєві аспекти спілкування і породження конфліктів.
3. Охарактеризуйте професійні аспекти спілкування і породження конфліктів.
4. Розкрийте загальну структуру спілкування і його конфліктну сутність.
5. Назвіть основні типи конфліктів в інженерній діяльності.

## РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТУ

Подолання конфлікту виступає необхідною передумовою забезпечення нормального функціонування і розвитку організації та її колективу, створення і підтримання сприятливого психологічного клімату. Однак це подолання не є і не може бути остаточним, оскільки в будь-якому колективі є люди, цілі, цінності, прагнення та інтереси яких не тільки не співпадають, а й час від часу можуть входити у гострі суперечності, що здатні викликати прихований або відкритий конфлікт. Ці суперечності можуть стосуватися цілей, мотивів та інтересів як суто професійного, так і особистісного характеру. Характерно, що проблеми та ускладнення міжособистісних відносин, які виникають на ґрунті професійної діяльності працівників, потенційно можуть мати не тільки негативні, а й позитивні наслідки. Залежно від цього має формуватися і доцільна стратегія управління, спрямована на подолання конфлікту.

З розвитком конфліктології як самостійної наукової дисципліни аналіз конфліктів, визначення їх природи і причин і розробка ефективних шляхів і засобів запобігання, профілактики та подолання набули цілеспрямованості і системності. При цьому істотна увага приділяється формуванню цілісної стратегії подолання конфліктів як невід'ємної складової частини загальної теорії управління конфліктами. Істотну увагу фахівців привертають підходи до розробки і застосування так званих методів «безболісного» припинення конфліктів. Базовою їх ідеєю вважається необхідність здійснення керівником заходів, спрямованих не на усунення конфлікту, а на керування ним і на ефективне використання тих можливостей, які він відкриває.

Стратегія подолання конфлікту, яка ґрунтується на цій ідеї, може бути досить плідною та ефективною при розв'язанні багатьох конфліктів, що час від часу виникають у професійному середовищі інженерної діяльності. Перш за все це стосується ситуацій, коли змістом розбіжностей чи навіть конфлікту виступає наявність двох чи більше конкуруючих інженерних рішень того чи іншого вузла того виробу, над

яким працює колектив. Зрозуміло, що в такому разі виникає можливість не просто вибору кращого з них, а й урахування переваг кожного із запропонованих варіантів. І правильна стратегія подолання цього конфлікту може сприяти не тільки раціональному вибору технічного рішення, а й розвитку творчої активності працівників і максимально можливій реалізації їх професійного та особистісного потенціалу.

Зрозуміло, що залежно від змісту, характеру та причин виникнення конфліктної ситуації, а також від розуміння сутності конфлікту керівником та його загальної і конфліктологічної культури визначаються стратегія, засоби і процедури, використовувані для його подолання.

Однією з аксіом сучасної конфліктології стало положення, що конфлікт є неминучим явищем будь-якого виду спільної діяльності людських спільнот і людського спілкування взагалі, тому з ним безглуздо боротися, ним треба управляти. Це знов-таки пов'язано з можливістю істотних відмінностей у цілях і життєвих цінностях людей, у їх поглядах і підходах до того чи іншого питання, у їх прагненнях та інтересах. Аналіз реальної практики інженерної діяльності також свідчить про виникнення час від часу майже в кожному колективі суперечностей, здатних перерости в конфліктні ситуації чи навіть у відкриті й досить гострі конфлікти.

У той же час наявності чітких, заздалегідь визначених цілей і завдань, на вирішення яких спрямована спільна діяльність інженерів у таких колективах, зумовлює те, що суперечності носять здебільшого виробничий характер. Вони полягають саме у можливості різного бачення виконавцями доцільних шляхів розв'язання завдань і досягнення цілей, різної оцінки самої доцільності та ефективності шляхів і способів їх розв'язання. Крім того, одне із джерел суперечності такої відмінності у їх баченні безпосередньо впливає з багатокритеріальності більшості інженерних завдань, коли деякі критерії вступають у суперечність один з одним. Наприклад, часто в авіабудуванні та ракетно-космічній виникає завдання розробки вузла, який би при мінімальній масі мав належну міцність і широкий спектр функціональних можливостей.



Цілком зрозуміло, що інженер, який виконує певну частину загальної розробки, виходить у своїх пропозиціях переважно із своїх завдань і відстоює свої рішення, над якими він тривалий час «ламав голову». Керівник же має узгодити між собою пропозиції і розробки кожного виконавця, і коли вони важко узгоджуються чи взагалі не узгоджуються, йому доводиться свідомо йти на конфлікт з якимось з виконавців чи розв'язувати конфлікт, що виник між ними на виробничому ж підґрунті.

Характерно, що у значній більшості випадків такі конфлікти майже не впливають на особисті відносини між виконавцями. Відстоюючи свої позиції, кожен з них виходить із свого бачення інтересів спільної діяльності, і не переносить суперечностей на характер відносин і спілкування з колегами. До речі, це зумовлено належним рівнем загальної і професійної культури людей та глибоким усвідомленням ними важливості й високої відповідальності їх діяльності. Звідси виникає і їх ціннісне сприйняття як своєї роботи, так і своєї приналежності до цього колективу, їх прагнення підтримувати згуртованість і сприятливий психологічний клімат у ньому, дружні ділові відносини зі своїми колегами. Цьому ж сприяє і суспільне визнання результатів їх роботи.

Однак об'єктивно, як і в будь-якій людській спільноті, в інженерному середовищі є люди з різними психічними рисами і характеристиками, різним рівнем розвитку креативних здібностей і таланту, з відмінними життєвими цілями і цінностями, різним рівнем прагнень і домагань, різним ставленням до колег і різним рівнем конфліктності та навіть різним ставленням до самих конфліктів і конфліктних ситуацій.

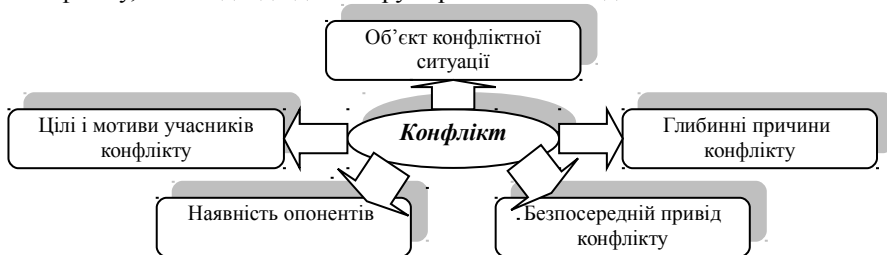
У зв'язку з цим керівникові вкрай необхідно знати своїх людей не лише з боку їх професійної компетентності, креативних здібностей та ділових рис і якостей, а й з боку їх особистісних особливостей – їх прагнень і амбітності, їх честолюбства й конфліктності, їх емоційно-психологічних характеристик, а також перш за все міру їх конфліктності

і поведінки у конфліктних ситуаціях. Це допоможе йому правильно вибудовувати стратегію відносин з кожним з них, створювати сприятливі умови для максимальної творчої самореалізації кожного і нейтралізації їх негативних якостей.

Таким чином, для успішного розв'язання складних і відповідальних завдань, що поставлені перед інженерним колективом, керівникові необхідно мати не тільки високу культуру управління, а й глибокі знання психології міжособистісних відносин, розуміння сутності і природи конфлікту, його структури, володіння навичками ефективного управління ним, яке б завжди підвищувало ефективність діяльності керованого ним колективу і кожного його учасника, підтримувало сприятливу морально-психологічну обстановку і загальну згуртованість працівників.

### 6.1. Структура конфлікту і способи управління ним

Уявляється цілком очевидним, що кожен конфлікт, незалежно від його виду, причин і першоджерел виникнення та характеру протікання, має чітко виражену психологічну структуру. Це повною мірою стосується і конфліктів, що супроводжують процеси професійної діяльності інженерів. Основними складовими загальної структури конфлікту слід вважати таку сукупність його взаємопов'язаних елементів (рис. 23), система зв'язків між якими і визначає як характер конфлікту, так і підходи до вибору стратегії його подолання.



### Рис. 23 – Загальна структура конфлікту

*Першим елементом* структури виступає **об'єкт конфліктної ситуації**, який звичайно пов'язаний з певними технологічними та організаційними труднощами, з особливостями системи оплати праці або зі специфікою ділових та особистісних відносин між конфліктуючими сторонами. Таким об'єктом звичайно є спірне питання, яке і лежить в основі суперечності між сторонами, зачіпає їх істотні інтереси і потенційно може викликати виникнення конфліктної ситуації і навіть наступне її переростання у відкритий конфлікт.

*Другим елементом* структури конфлікту в інженерній діяльності виступають **цілі та суб'єктивні мотиви** учасників конфлікту, які звичайно обумовлені їх професійними підходами до розв'язання складної проблеми, їх життєвими цінностями, поглядами і переконаннями, матеріальними і духовними інтересами тощо. Конфліктогенними бувають реальні або уявні цілі та прагнення однієї із сторін отримати матеріальну винагороду чи суспільне визнання за рахунок пониження внеску іншої сторони у розв'язання проблеми. Принаймні так звичайно вважають представники іншої із сторін конфлікту. З цих позицій можна навести типовий приклад стосовно інженерної діяльності. Хоча яскрава ідея на рівні винаходу, навіть захищена патентом чи авторським свідоцтвом, належить одній творчій людині, значна частина її колег, зайнятих реалізацією цієї ідеї у вигляді креслень і причетних до практичного її впровадження прагнуть будь-що бути офіційно визнаними співавторами винаходу.

*Третім елементом* структури конфлікту є його **причини**, тобто речі, явища чи обставини, які об'єктивно розділяють учасників спільної діяльності і створюють напруженість у їх відносинах, загострюють роль відмінності їх інтересів та позначаються на зміні їх ставлення один до одного з посиленням негативних аспектів цього ставлення, інколи навіть ворожих проявів і дій. Практика інженерної діяльності відкриває можливість навести численні приклади існування різноманітних причин виникнення конфліктів.

*Четвертим елементом* конфлікту виступають власне його **учасники**, оскільки сам конфлікт завжди припускає **наявність**

## Основні групи способів розв'язання конфліктів

### Організаційно-адміністративні способи

### Психологічні міжособистісні способи

відмінність цілей та мотивів і стають учасниками, а інколи навіть ініціаторами конфлікту. Цікаво при цьому зазначити, що у випадку, коли ініціатор конфлікту не зустрічає опору з боку потенційного опонента, більш того, той спокійно і з усмішкою виявляє своє дружнє ставлення, запал ініціатор вщухає, і конфлікт може не виникати. Це можна пояснити тим, що тут фактично відсутня одна із сторін конфлікту

П'ятим елементом загальної структури конфлікту звичайно виступає безпосередній **привід** зіткнень інтересів, який у будь-якому конфлікті, в тому числі й такому, що відбувається у професійному середовищі інженерів, важливо відрізнити від справжніх, глибинних його **причин**, які найчастіше лишаються приховуваними.

Особистості важливо пам'ятати, що поки існують усі зазначені вище елементи загальної структури конфлікту, крім його приводу, він лишається непереборним. Спроба усунути конфліктну ситуацію силовим тиском або шляхом досягнення певних домовленостей між сторонами звичайно може приводити лише до її наростання й розширення. Отже, у процесі управління конфліктом необхідно усунути принаймні хоча б один з об'єктивно існуючих елементів його структури.

Доречно ще раз нагадати, що необхідно не прагнути знищити всі умови виникнення конфліктів, а навчитися правильно та ефективно ними керувати, нормалізуючи відносини між учасниками і використовуючи подолання існуючих суперечностей для подальшого підвищення якості діяльності організації та її результативності.

Психологами і конфліктологами розроблено й перевірено на практиці як принципові можливості, так і ефективні алгоритми, засоби і способи надійного управління конфліктами. Найбільшого поширення серед них набули дві групи способів управління конфліктами. Першу з них утворюють організаційні, або адміністративні способи, а другу – психологічні, або міжособистісні способи управління конфліктами (рис. 24).



#### Рис. 24 – Основні групи способів подолання конфліктів

По-перше, *чітке формулювання вимог* до працівників та визначення їх функцій, завдань і обов'язків. Саме така чіткість і виступає одним із кращих методів управління конфліктами і забезпечення успішного виконання спільної діяльності членами колективу. Ця чіткість дозволяє запобігати виникненню дисфункціональних конфліктів. Вона включає детальне роз'яснення кожній конкретній людині та групі в цілому встановлених вимог до їх обов'язків, до характеру їх діяльності та її очікуваних результатів.

По-друге, *використання координуючих механізмів*. Суворе дотримання принципу єдиноначальності та чіткого розподілу владних повноважень і відповідальності істотно полегшує управління великими групами людей в конфліктних ситуаціях, оскільки кожен учасник добре знає, чиї саме накази і розпорядження він повинен виконувати. При цьому доцільно дотримуватися належної міри демократичності відносин і норм корпоративної культури.

Основними координуючими механізмами виступають:

- а) *встановлення спільних цілей*;
- б) *формування спільних цінностей*.

У разі, коли спільні цілі й цінності стають невід'ємними елементами корпоративної культури, а їх неухильне дотримання трансформується в переконання працівників та принципи їх ділових взаємовідносин, вчинків та поведінки у цілому, імовірність конфліктів у колективі, в першу чергу дисфункціональних, істотно зменшується, а ефективність спільної діяльності працівників та її результативність істотно зростають.

Цьому сприяє поінформованість всіх членів організації про її загальну і технологічну політику, стратегію, перспективи розвитку і стан

справ у різних підрозділах. Наявність спільних цілей і загальних цінностей дозволяє людям усвідомлювати, як необхідно поводитися у різних ситуаціях, в тому числі й конфліктних, щоб успішно їх подолати і перетворити їх на функціональні.

По-третє, важливим і ефективним організаційно-адміністративним способом управління конфліктом виступає розробка і впровадження чіткої *системи заохочень*, встановлення прозорих, об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці кожного виконавця, які істотно знижують імовірність виникнення у людей почуття несправедливості та образи. Бажана розробка такої системи заохочень, яка виключає можливість зіткнення інтересів окремих співробітників або підрозділів, оскільки передбачає ефективне зіставлення заохочень, в тому числі моральної і матеріальної винагороди з реальними результатами їх діяльності. До речі, така система стає здатною відігравати й істотну стимулюючу роль у підвищенні її якості.

Стосовно ж психологічних, або *міжособистісних* способів розв'язання конфліктів найпоширенішими вважаються такі п'ять ефективних, як свідчить управлінська практика, стратегій управління ними: ухилення від конфлікту, згладжування суперечностей, компроміс між сторонами конфлікту, співпраця сторін конфлікту в пошуках взаємоприйнятних шляхів його розв'язання і силовий примус з боку керівника або представників тієї сторони, чиї психологічні позиції виявляються більш сильними. Загальна сукупність цих стратегій, їх сутність, зміст і психологічні механізми будуть детально проаналізовані у наступному розділі, а їх структура наведена на рис. 29.

Існуючі погляди на конфлікт помітно розрізняються. Конфлікт – це завжди зіткнення, суперечність. Деякі дослідники взагалі вважають конфлікт висхідною властивістю особистості, оскільки в ній завжди присутні протилежні тенденції. Конфлікт переживається людиною. В структурі особистості є захисні механізми, що оберігають її свідомість від руйнування. Конфлікт породжує прагнення подолання реальності, він пов'язаний з розвитком особистості, в результаті якого відбуваються

зміни в системі її життєвих цінностей, аттитюдів тощо. Розрізняють конфлікти ситуативні, мінливі, і позаситуативні, стійкі. Кожна з цих груп конфліктів, у свою чергу, поділяється на декілька типів. Також розрізняються способи розв'язання конфліктів. Важливо підкреслити, що коли який-небудь стійкий конфлікт залишається нерозв'язаним, це може призвести до руйнування особистості.

## **6.2. Поведінка керівника і стратегії подолання конфліктів**

Одним з важливих завдань професійної діяльності керівника взагалі, як, безумовно, і керівника інженерного колективу, є уміння не просто ефективно організувати спілку діяльність своїх підлеглих і спрямувати її на успішне досягнення заздалегідь визначених її цілей, а й сформувати систему відносин між людьми, яка б забезпечувала сприятливі передумови для вирішення цих завдань. Оскільки виникнення конфлікту може істотно погіршувати характер відносин в колективі, керівникові потрібна висока конфліктологічна культура. Вона передбачає глибоке розуміння ним природи і сутності конфлікту, його джерел і можливих причин. Але найбільш важливо знати шляхи і способи розв'язання конфлікту і своєї раціональної поведінки в конфліктній ситуації.

В процесі аналізу конфлікту, якщо керівник не здатен самостійно розібратися у його природі та джерелах виникнення, він може скористатися послугами компетентних осіб, професійних експертів-конфліктологів. Думка експертів часто буває більш обґрунтованою і переконливою, ніж думка безпосереднього керівника. Це пов'язано з тим, що кожна з конфліктуючих сторін може передбачати, що керівник як потенційний арбітр за певних умов і в силу суб'єктивних причин може прийняти сторону його опонента. В цьому випадку завдяки його діям конфлікт не вщухає, а посилюється, оскільки «ображений» стороні необхідно вже боротися ще й проти керівника.

З позицій більшості керівників та з урахуванням необхідності особистої їх участі у подоланні конфліктних ситуацій існує три точки зору на природу і сутність конфлікту (рис. 25).



Рис. 25 – Точки зору керівників на сутність конфлікту

*Перша* з них зводиться до того, що керівник впевнений у тому, що конфлікт є чимось випадковим, шкідливим і непотрібним, він може тільки завдати шкоди організації, порушуючи нормальні процеси спільної діяльності її працівників та взаємовідносин між ними. І, оскільки конфлікт – це завжди, з їх погляду, погано, справа керівника-менеджера полягає у тому, щоб усунути його будь-яким шляхом чи засобом.

*Друга* точка зору, яку поділяють її прибічники, полягає у тому, що конфлікт виступає хоча і небажаним явищем, але він має вважатися достатньо поширеним побічним продуктом організації. Тому з їх позиції вважається, що керівник має усунути конфлікт, де б він не виникав;

*Третя* точка зору притаманна керівникам, які дотримуються іншого погляду, вважаючи, що конфлікт є не тільки неминучим, але й необхідним і тому потенційно корисним явищем. Наприклад, він може виступати у вигляді трудового спору, внаслідок розв'язання якого поліпшуються умови праці або нормалізуються міжособистісні відносини в колективі. В таких випадках прийнято говорити, що у спорі народжується істина. Прихильники цієї точки зору вважають, що як би не розвивалася організація, конфлікти будуть виникати завжди, і це є цілком нормальним явищем.

Особливу складність для керівника та вибору ним стилю поведінки у складних конфліктних ситуаціях являє пошук ефективних способів подолання міжособистісних конфліктів. В цьому розумінні існує декілька можливих стратегій поведінки і відповідних варіантів дій керівника, спрямованих як на виявлення суперечностей, так і на запобігання і подолання конфлікту та на усунення причин, що його породжують.

Поведінка керівника в умовах конфліктної ситуації чи вже у разі виникнення конфлікту має, по суті, два незалежних виміри, або, іншими словами, вона може відповідати двом різним варіантам його поведінки,





наведеним на рис. 26. Їх вибір залежить і від виду, змісту і причин конфлікту, і від притаманного керівникові стилю керівництва та його досвіду діяльності в умовах конфлікту, і від особливостей його психіки.

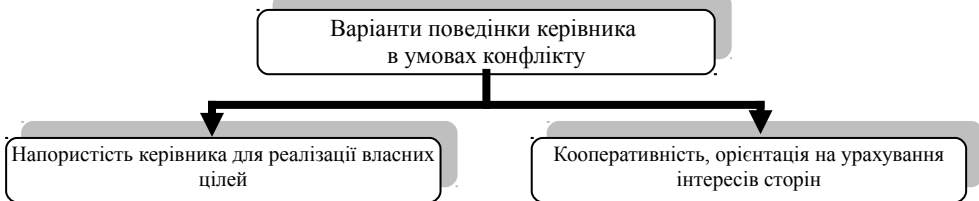


Рис. 26 – Варіанти поведінки керівника в умовах конфлікту

*Перший варіант* поведінки керівника ґрунтується на *напористості*, наполегливості, які завжди характеризують поведінку особисті, спрямовану на реалізацію власних інтересів, на досягнення власних, часто суто меркантильних цілей. В даному випадку інтерес керівника полягає у його прагненні якнайскорішого подолання конфлікту і забезпечення нормальної діяльності підпорядкованого йому колективу.

*Другий варіант* поведінки ґрунтується на принципі кооперативності, яка характеризує спрямованість керівника на урахування інтересів інших осіб, тому він прагне досягнення злагоди між сторонами конфлікту для того щоб вони змогли йти назустріч одна одній і завдяки можливості певною мірою задовольнити потреби та інтереси кожної з них відновили нормальні робочі стосунки, щоб їх відносили сприяли плідній спільній діяльності.

Поєднання характерних параметрів цих варіантів за різним ступенем їх виразу дає можливість визначити такі п'ять основних психологічних стратегій подолання міжособистісних конфліктів (рис. 27).

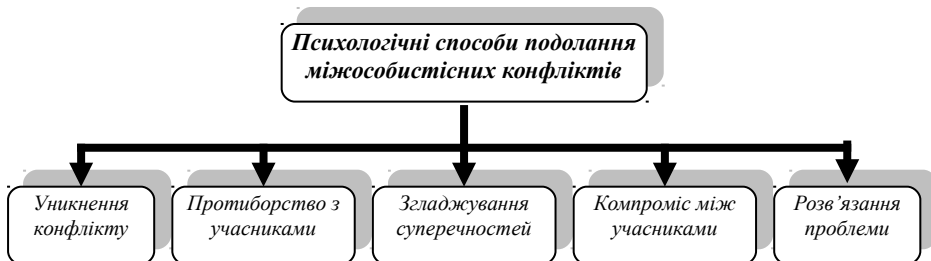


Рис. 27. Стратегії подолання конфліктних ситуацій

*Перша стратегія* полягає у спробах уникнення, всебічного ухилення від конфлікту. Вона ґрунтується на поєднанні слабкої наполегливості з низькою кооперативністю і характерна для керівників, які зосереджуються переважно на цілях і завданнях організації, а не на їхніх міжособистісних відносинах. При виборі цієї стратегії дії керівника звичайно спрямовані на те, щоб вийти з конфліктної ситуації, не поступаючись вимогам жодної із сторін конфлікту, але й не наполягаючи на своєму, утримуючись під того, щоб вступати у суперечки й дискусії, від висловлення своєї позиції, переводячи розмову у відповідь на пред'явлені вимоги чи обвинувачення в інше русло, на іншу тему. Така стратегія передбачає також тенденцію не брати на себе відповідальність за вирішення проблем, не бачити спірних питань, не надавати істотного значення розбіжностям, заперечувати наявність конфлікту, вважати його некорисним. Для таких керівників важливо не потрапляти в ситуації, які провокують конфлікт.

*Друга стратегія* полягає у силовому примусі та протиборстві з іншою стороною конфлікту, у форсуванні дій з подолання конфлікту. Вона ґрунтується на високій наполегливості у поєднанні з низькою кооперативністю. При виборі такої стратегії дії керівника звичайно спрямовані на те, щоб наполягати на своєму баченні можливих шляхів і засобів подолання суперечностей, на його відкриту боротьбу за свої інтереси, на застосування владних повноважень. Протиборство передбачає сприйняття розв'язання конфлікту виключно як ситуації перемоги чи поразки, заняття жорсткої позиції і виявлення непримиренного антагонізму у разі опору партнера. Прихильники цієї стратегії прагнуть примусити іншу сторону прийняти свою точку зору за будь-яку ціну.

*Третя* стратегія полягає у спробах згладжування суперечностей шляхом поступливості сторін. Вона ґрунтується на поєднанні слабкої наполегливості з високою кооперативністю. Характер дій, що застосовуються керівником, який обирає таку стратегію подолання конфлікту, спрямовані на збереження або відновлення сприятливих взаємовідносин в колективі, на забезпечення задоволення сторін шляхом згладжування розбіжностей, що виявилися між ними, з його готовністю заради цього поступитися своїми інтересами. Взагалі ця стратегія передбачає прагнення людини підтримати іншого, не торкатися його почуттів, враховувати його аргументи. Тому її зміст і сутність можна охарактеризувати девізом «Не варто сваритися, оскільки ми усі одна щаслива команда, яка пливе в одному човні, котрий не слід розгойдувати».

*Четверта стратегія* полягає у застосуванні компромісу і спрямована на співробітництво сторін. Вона ґрунтується на поєднанні високого рівня наполегливості з високим же рівнем кооперативності. При виборі цієї стратегії дії керівника з подолання конфлікту спрямовані на пошук рішення, яке б повністю задовольнило як його власні інтереси, так і побажання сторін конфлікту в процесі відкритого і відвертого обміну думками з існуючих проблем і суперечностей. Взагалі ж така стратегія подолання конфлікту між людьми передбачає, щоб їх дії були спрямовані на те, щоб урегулювати розбіжності, поступаючись чимось в обмін на поступки з іншого боку, на пошук і вироблення в процесі переговорів проміжних, взаємоприйнятних рішень, які б задовольняли обидві сторони. Особливістю такої ситуації є те, що тут ніхто особливо не втрачає, але й не виграє.

Серед більшості керівників існує переконання, що навіть при повній впевненості у своїй правоті краще не втручатися в конфліктну ситуацію взагалі, ніж вступити у відверту конфронтацію. Однак, якщо мова йде про ділове рішення, від правильності якого залежить успіх справи, подібна поступливість обертається помилками в управлінні та іншими втратами. Однак на думку фахівців в галузі управління, вибір стратегії

компромісу – це оптимальний шлях подолання існуючих суперечностей і забезпечення сприятливих взаємовідносин в колективі. Завдяки співробітництву можуть бути досягнуті найбільш ефективні, сталі та надійні результати. Це особливо важливо для колективів, зайнятих професійною інженерною діяльністю, де взаємодія і нормальні взаємовідносини виступають передумовою успішного досягнення цілей, які складають зміст їх діяльності.

*П'ята стратегія* полягає у розв'язанні проблеми і передбачає визнання сторонами відмінності в думках і поглядах, у підходах до подолання суперечностей. Разом з тим, вона ґрунтується на їх готовності ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і визначити загальний напрямок дій, взаємно прийнятний для усіх сторін. Застосування цієї стратегії передбачає також, що ні керівник, ні жодна із сторін, які готові використовувати такий підхід, не намагаються досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше прагнуть відшукати найкращий варіант дій з подолання конфліктної ситуації. Існує певна методологія використання цієї стратегії.

Фахівці-конфліктологи проранжували моделі управління конфліктом за мірою ефективності їх результатів таким чином (таблиця 3).

Таблиця 3 – П'ять моделей управління конфліктом

	Модель	Результат
1	Ухилення	Тільки тимчасовий, не вирішує проблеми
2	Згладжування	
3	Компроміс	Забезпечує розв'язання проблеми
4	Форсування	
5	Розв'язання проблеми	

Розглянемо зміст цих моделей не тільки у їх зв'язку з характером поведінки керівника, а й у більш загальному сенсі, безвідносно до неї.

Взагалі **ухилення** людини від конфлікту виступає такою її реакцією на конфлікт, яка виражається у її відвертому і чіткому прагненні втекти від конфлікту. На перший погляд ця стратегія виглядає проявом пасивності й безвілля, однак в дійсності вона виявляється ефективною і може ставати найбільш доречною у таких специфічних випадках:

по-перше, якщо предмет розбіжностей не являє для людини великої цінності і вона вважає недоречним марно витрачати свій час, сили та енергію на конфлікт з цього приводу;

по-друге, якщо суперечність чи навіть потенційно конфліктна ситуація можуть розв'язатися самі по собі;

по-третє, якщо в даний момент немає умов для ефективного розв'язання конфлікту, але через певний час вони з'являться.

**Згладжування** конфлікту являє собою задоволення інтересів іншої сторони через певне «пристосування». Найчастіше воно передбачає незначне задоволення і власних інтересів. В результаті згладжування в колективі може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не виявляються зовні, але вони поступово накопичуються. Рано чи пізно залишена без належної уваги проблема і негативні емоції, що нагромадилися, приведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

**Примус** являє собою спробу змусити опонента будь-що прийняти свою точку позицію і свою точку зору на підхід до розв'язання суперечності. Даний стиль пов'язаний з агресивним поведінням, для впливу на інших людей тут звичайно використовуються можливості влади і владних повноважень. Цей стиль поведінки може ставати ефективним, якщо він використовується в ситуації, що загрожує самому існуванню організації чи перешкоджає досягненню нею своїх цілей. Головний недолік використання цієї стратегії полягає у придушенні ініціативи підлеглих і у можливості виникнення повторних спалахів конфлікту.

**Компроміс** полягає у відкритому обговоренні думок і позицій сторін конфлікту, спрямованому на пошук рішення, яке було б найбільш зручним і прийнятним для обох сторін і допомагало дійти спільної

згоди. Компроміс знімає напруженість у колективі, допомагає знайти оптимальне рішення, але він не вирішує проблеми, що породила конфлікт. Тому згодом конфлікт у дещо зміненій формі може виникнути знову.

**Співробітництво** виступає формою розв'язання конфлікту, при якій задоволення інтересів обох сторін вважається більш важливим, ніж вирішення проблеми. При використанні цієї стратегії управління учасники конфлікту визнають право один одного на власну думку і готові його зрозуміти. Жодна зі сторін не прагне домогтися своєї мети за рахунок іншої.

Таким чином, конфлікт переборюється різними засобами, і успіх його розв'язання залежить від: 1) характеру протистояння; 2) ступеня його затягненості; 3) стратегії конфліктуючих сторін; 4) обраної ними тактики подолання конфлікту.

### 6.3. Типологія конфліктів в інженерній діяльності

Розроблено досить багато класифікацій конфліктів, які ґрунтуються на різних критеріях. Так, на рис. 30 наведена одна з них, де за різними класифікаційними ознаками розглядаються основні види типових конфліктів.

Конфлікти можуть відбуватися як в нас самих, так і між нами. За цим критерієм звичайно розглядають *внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю і групою та міжгрупові* конфлікти.

**Внутрішньоособистісні конфлікти** частіш за все виникають внаслідок того, що виробничі вимоги не узгоджені з особистісними інтересами, потребами чи цінностями людини. Дослідження внутрішньоособистісних конфліктів та їх опис належить американському психологу німецького походження К. Левіну. Він характеризує конфлікт як ситуацію, у якій на людину одночасно діють протилежно спрямовані сили рівної величини. В принципі, можливі три типи таких ситуацій.

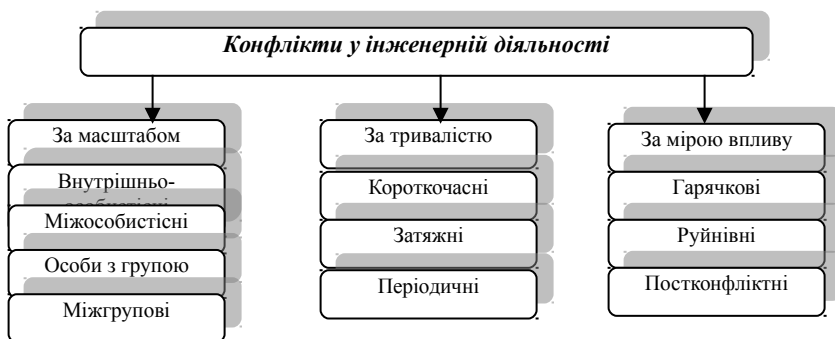


Рис. 28 – Класифікація конфліктів

Ситуації *першого* типу полягають в тому, що людина в них опиняється й перебуває між двома позитивними валентностями, тобто здатністю об'єкта притягати чи відштовхувати, і повинна самостійно вибрати одну з двох привабливих можливостей. Сам по собі об'єкт не є ні притягальним, ні відразливим. Позитивний чи негативний зміст надає йому саме людина. Як правило, такі конфлікти розв'язуються найменш болісно. Вибір між двома приємними альтернативами завжди виявляється більш легким, ніж між двома неприємними. Прикладом ситуації цього типу може бути необхідність вибору між двома вдалим технічними чи технологічними рішеннями, кожне з яких має як певні переваги перед іншим, так і в чомусь йому поступається.

В ситуаціях *другого* типу людина виявляється між двома приблизно рівними за значимістю неприємними можливостями. Ці ситуації відносяться до випадку вибору меншого з двох зол. В інженерній практиці такі ситуації можуть траплятися, коли, наприклад, через брак часу доводиться у досконалу загалом конструкцію вмонтовувати застарілий агрегат, причому доводиться обрати один з двох існуючих його варіантів. Свого часу розроблений заводом «Південмаш» цілком сучасний трактор довелося оснащати двигуном однієї із застарілих конструкцій Мелітопольського двигунобудівного заводу або Харківського заводу тракторних двигунів.

В ситуаціях *третього* типу людина стикається з об'єктом, що має як негативну, так і позитивну валентність. Сили тяжіння і відштовхування діють у одному й тому ж самому напрямку, виходячи від одного об'єкта. Даний вид конфлікту викликає найбільш сильні переживання. Дослідники вважають, що саме такі ситуації і являють собою психологічний конфлікт у повному розумінні слова. В інженерній практиці подібна ситуація виникає, наприклад, при спорудженні енергоблоків атомних електростанцій, адже виробництво електроенергії на них виявляється економічно найбільш вигідним і екологічно найбільш чистим. Однак вони являють собою об'єкти високої потенційної небезпеки, а крім того, ще не вирішена проблема зняття цих енергоблоків з експлуатації після закінчення їх ресурсу і перетворення в екологічно безпечну систему (так звану «зелену галявину»).

Розвиток особистості є неможливим без подолання внутрішніх протиріч, без розв'язання певних психологічних конфліктів. Нерозв'язані внутрішньоособистісні конфлікти викликають у людини почуття розчарування, тривоги, перешкоджають її особистісному творчому зростанню, роблять людину більш уразливою.

**Міжособистісні конфлікти** можуть виникати через домагання двох чи кількох осіб на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, вакантну посаду, винагороду тощо, або ж через відмінність характеристик працівників. Це – найпоширеніший тип конфлікту. Він може виникати у будь-якій спільноті, в тому числі і в колективі, який здійснює професійну інженерну діяльність. Розмаїття можливих причин зумовлює множинну видів цих конфліктів.

**Конфлікт між особистістю і групою** виступає проявом протиріччя між очікуваннями чи вимогами окремої особистості, з одного боку, та морально-етичними нормами, цінностями, характером поведінки і праці, що сформувалися в колективі, з іншого боку. Цей конфлікт може виникати внаслідок невідповідності між обраним стилем керівництва та рівнем зрілості колективу, а також через неприйняття групою морального складу та рис характеру керівника.

**Міжгруповими** стають конфлікти, які можуть виникати як усередині формальних груп колективу, усередині певних неформальних



груп, так і між окремими формальними та неформальними групами. Їх причинами можуть виступати і різні цілі й цінності, і різні умови праці та її оплати, і відносини між лідерами цих груп, які спираються на підтримку своїх прихильників, втягуючи їх у протистояння й доводячи ситуацію до конфлікту.

Більш повною і точною уявляється система типології конфліктів, запропонована М. Дойчем. В ній виділяються три структурних рівні за типами учасників (особистість, група, нація) та два рівні – за видами відносин – внутрішньосистемний і міжсистемний. Для кожного з них автор вводить і поняття рівня аналізу.

Підкреслимо, що всі три вказані рівні конфліктів можуть стосуватися й сучасної інженерної діяльності, оскільки широкі зовнішньоекономічні та науково-технічні зв'язки створюють для їх виникнення вагомi підстави.

#### **6.4. Вимоги до інженера-професіонала**

В результаті наукових досліджень і узагальнення цілеспрямованих спостережень було встановлено, що існує багато підходів до визначення сутності, змісту і призначення інженерної професії й поглядів на суспільні вимоги до інженерної діяльності та до особистісних рис і якостей інженера. Як відомо, поняття «інженер» має багаторічну історію, оскільки ще у давні часи люди фактично займалися інженерною справою, хоча самого цього слова ще й не існувало. Людина постійно перетворювала світ, пристосовуючи його до своїх потреб, і цьому допомагали саме інженери. У сучасних словниках можна зустріти такі визначення інженера:

- це спеціаліст з вищою технічною освітою;
- це вчений-будівник різноманітних споруд.

Автори роботи про інженерну справу ХХІ століття вказують на необхідні вимоги до ефективного здійснення інженерної діяльності. Серед цих вимог вважаємо за доцільне навести таку їх множину.

По-перше, сучасному інженеру має бути притаманна висока професійна мобільність, уміння швидко перенавчатися і оволодівати новими знаннями, також належна психічна та фізична стійкість, пов'язані з високим динамізмом виробництва, швидким темпом його оновленням, появою нових технологій і нових видів інженерно-технічної діяльності. Не випадково, зокрема, японські промислові компанії вважають за краще наймати випускників вищих навчальних закладів, які мають крім спеціальної і широку загальнокультурну освіту. Звичайно, для компанії важливо, що може робити працівник, але, можливо, ще важливішою є його здібність до подальшого навчання. Від фахівців-початківців потрібна не «миттєва придатність», а придатність, на яку не вплинуть можливі майбутні зміни в характері роботи.

По-друге, інженеру вкрай потрібні високорозвинені уміння відбирати і аналізувати різноманітну інформацію, обґрунтовано приймати на її основі ефективні конструктивні рішення, які б враховували результати прогнозу вибору тих чи інших можливих альтернатив. А це вимагає широкої ерудиції і розвинених навичок системного мислення.

По-третє, інженеру необхідне уміння конкретизувати своє уявлення про той чи інший об'єкт його професійної діяльності, точно організовувати інформацію, що стосується цього об'єкта, виділяти структуру і міжелементні взаємозв'язки, тобто системність побудови, бачити його основні недоліки та раціональні шляхи і можливі засоби їх успішного подолання.

На Всесвітньому конгресі з інженерної освіти в Портсмуті (1992 р.) були сформульовані вимоги до випускника інженерного вищого навчального закладу. Акцент зроблений на професійній компетентності,

яка трактується як володіння сукупністю знань загальнопрофесійного і спеціального характеру, що відповідають сучасному рівню, а також практична підготовка.

Основними вимогами до майбутнього фахівця, зокрема інженера, автори вважають:

- професійну кваліфікованість (поєднання теоретичних знань і практичної підготовленості випускника, його здатність здійснювати всі види професійної діяльності, визначувані освітнім стандартом з напрямку або спеціальності);

- комунікаційна готовність (володіння літературним і діловим письмовим і усним мовленням рідною мовою; володіння, як мінімум, однією з найпоширеніших в світі іноземних мов; уміння розробляти технічну документацію і користуватися нею, уміння користуватися комп'ютерною технікою і іншими засобами зв'язку та інформації, включаючи телекомунікаційні мережі; знання психології і етики спілкування, володіння навичками управління професійною групою або колективом);

- розвинену здібність до пошуку нових підходів у вирішенні професійних завдань, уміння орієнтуватися в нестандартних умовах і ситуаціях, аналізувати проблеми, ситуації, задачі, а також розробляти план дій; готовність до реалізації плану і відповідальності за його виконання;

- стійке, усвідомлене, позитивне ставлення до своєї професії, прагнення до постійного особистісного і професійного вдосконалення;

- володіння методами техніко-економічного аналізу виробництва з метою його раціоналізації, оптимізації і реновації, а також методами екологічного забезпечення виробництва та інженерного захисту навколишнього середовища;

- розуміння тенденцій і основних напрямів розвитку науки і техніки.

В останнє десятиліття під егідою ЮНЕСКО за участю таких авторитетних міжнародних організацій як, FEANI (Європа) і ABET (Америка), асоціацій інженерної освіти і товариств інженерів, розроблені вимоги до інженера ХХІ століття. Ці вимоги в узагальненому вигляді можна подати таким чином:

- стійке, усвідомлене і позитивне ставлення до своєї професії, сфери діяльності, прагнення до постійного особистісного і професійного вдосконалення та розвитку свого інтелектуального потенціалу;

- висока професійна компетентність, оволодіння всією сукупністю необхідних в трудовій діяльності фундаментальних і спеціальних знань та практичних навичок;

- володіння методами прогнозування, проектування і моделювання, а також методами досліджень і випробувань, необхідних для створення нових інтелектуальних і матеріальних цінностей;

- розуміння тенденцій і основних напрямів розвитку техніки і технології, науково-технічного прогресу в цілому;

- висока комунікативна готовність до роботи в професійному і соціальному середовищах;

- цілісність світогляду, орієнтація на здоровий спосіб життя особистості фахівця як представника, що належить до інтелігенції соціально-професійної групи, і т.п..

Інженер як фахівець, професіонал повинен відповідати, згідно освітньо-професійної програми, певним вимогам. Він має уміти та знати, як:

- вдосконалювати обладнання, створювати нові технології та техніку;
- керувати персоналом з експлуатації об'єктів та обладнання;
- забезпечувати дотримання екологічно допустимих норм шкідливих викидів з установок;
- складати технічні завдання на проектування установок машинобудівного профілю;
- засвоювати і реалізувати науково-технічні та культурні досягнення;

- засвоювати нові знання в галузі машинобудування;
- знати та використовувати загальноприйняті норми поведінки і моралі у міжособистісних стосунках, створювати умови до їх дотримання.

Отже, проаналізувавши роботи, які присвячені вимогам до особистості інженера, можна зробити висновок про те, що у структурі діяльності інженера висуваються серйозні вимоги до виконання виробничої та соціально-професійної діяльності. Виробнича діяльність стосується здійснення безпосередньо конструювання, винахідництва, організації виготовлення технічних систем, а також інженерних досліджень та проектувань. Соціально-професійна діяльність стосується сфери виробничих відносин у трудовому колективі, зокрема всього комплексу задач з управління персоналом, формування і підтримання належного психологічного клімату і корпоративної культури у колективі.

Аналіз саме соціально-професійної діяльності інженера дозволив нам виокремити конфліктологічні уміння та навички як необхідні компоненти особистості інженера (рис. 31).

Його аналіз дає нам вагомі підстави стверджувати, що інженерній діяльності притаманний конфліктогенний характер. Це зумовлено тим, що в процесі її здійснення виникають і проявляються чинники організаційної, психологічної і суто професійної природи, потенційно здатні породжувати суперечності між учасниками цієї діяльності. Суперечності ж, як вже підкреслювалося, виступають не тільки підвали

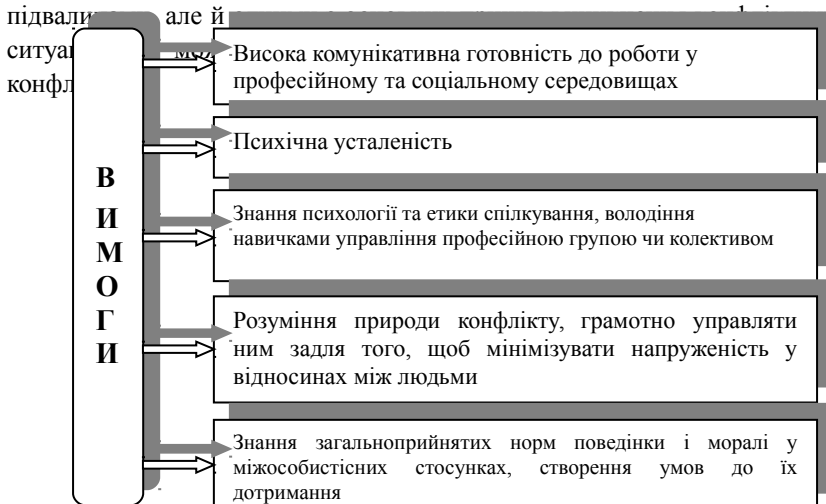


Рис. 29 – Вимоги до особистості інженера у соціально-професійній сфері

Україна готова допомогти постконфліктним країнам з підготовкою державних службовців. Про це в січні 2011 року заявив радник постійного представництва України при ООН Юрій Вітренко, виступаючи на засіданні Ради Безпеки, присвяченому зміцненню інститутів держави в ході постконфліктного миробудівництва.

Крім того, він повідомив, що Україна готова допомогти в зміцненні потенціалу основних державних інститутів, зокрема у сфері правосуддя та в сфері безпеки. Вітренко нагадав про досвід участі нашої країни в зусиллях з миробудівництва в Тиморі-Лешті та інших 20 державах світу, які пережили війну. «Маючи багаторічний солідний досвід сприяння миробудівництва шляхом активної участі військових і поліцейських у місіях під егідою ООН, Україна могла б відігравати важливу роль у наданні допомоги в інституційному зміцненні», - сказав представник України.

При цьому він зазначив, що головну відповідальність за зміцнення своїх державних установ несуть самі країни. Разом з тим радник постійного представництва України підкреслив, що після завершення конфлікту держави звичайно ослаблені і уразливі і потребують підтримки міжнародного співтовариства.

*Контрольні запитання*

1. Охарактеризуйте основні стратегії подолання конфлікту.
2. Розкрийте структуру конфлікту і способи управління ним.
3. Охарактеризуйте поведінку керівника і стратегії подолання конфліктів.
4. Типологія конфліктів в інженерній діяльності.
5. Назвіть вимоги до інженера-професіонала.

## РОЗДІЛ 7. МАНІПУЛЯЦІЯ І КОНФЛІКТ

В системі взаємодії між людьми досить широко використовуються різні способи, прийоми і тактики маніпулювання індивідуальною і суспільною свідомістю. В процесі спілкування, яке відбувається хоч у побутовій сфері, хоч в процесі професійної діяльності, часто трапляються спостерігаються спроби відкритої чи прихованої маніпуляції співрозмовником, здатні породжувати конфліктні ситуації. **Маніпуляція** – це приховане управління психікою і поведінкою партнера по спілкуванню, здійснюване проти його воли й бажання заради досягнення певних цілей.

Сферами, де звичайно застосовується маніпуляція, можуть виступати як близькі й сімейні відносини, так і професійна діяльність, політика, освіта, релігія, бізнес і ділові відносини взагалі тощо. Відомий дослідник феномену маніпуляції в системі міжособистісних відносин Е. Шостром вказував, що маніпуляція – це звичний для будь-якого бізнесмена спосіб домогтися успіху.

Маніпуляція суспільною свідомістю, суспільною думкою, або масовою свідомістю є одним із способів панування над людьми і придушення їх волі шляхом цілеспрямованого впливу на них часто із застосуванням прийомів програмування їх поведінки. Цей вплив спрямовується на психічні структури людини і здійснюється приховано, маючи на меті зміну думок, переконань, психологічних установок, цілей і прагнень людей у потрібному для певної людини чи групи людей напрямку, яких прийнято називати маніпуляторами.

Як зазначає у своїй широко відомій монографії російський дослідник С. Г. Кара-Мурза, симптомами та ознаками прихованої маніпуляції можуть бути: мова, емоції, сенсаційність і терміновість, повторення, дроблення (парцеляція), вилучення з контексту, тоталітаризм джерела повідомлень, тоталітаризм рішення, змішування інформації і думки, прикривання авторитетом, активізація стереотипів, декогерентність висловлювань тощо [34]. Таким чином, маніпуляція – це

пригнічення особистості, при цьому, оскільки людина бажає вірити в те, що хоче придбати (знання, досвід, матеріальні блага, психологічний комфорт тощо), таке її пригнічення може досягатися через «брехню, в яку хочуть вірити».

В Оксфордському словнику англійської мови поняття маніпуляції трактується як акт впливу на людей або управління ними зі спритністю, особливо із зневажливим підтекстом, як приховане управління і обробка. Саме у такому сенсі такому наповненні слово «маніпуляція» сьогодні замінило в політичному словнику поширений раніше термін «макіавелізм», який походив від прізвища відомого політика і мислителя Н. Макіавеллі.

### **7.1. Поняття маніпуляції**

В практиці різноманітних видів людської взаємодії і спілкування часто зустрічаються люди, яких прийнято називати маніпуляторами, оскільки вони завжди прагнуть здійснювати своєрідний духовний, психологічний вплив (важливо підкреслити, що не фізичний тиск, не насильство чи погрозу насильства, хоча є й люди, що застосовують саме ці засоби впливу, але вони не є маніпуляторами). Мішенню дій і прагнень маніпулятора є психіка людської особистості. Маніпуляторами часто бувають політичні діячі, керівники різного рівня, священники, психологи і педагоги, бізнесмени, насамперед фахівці з рекламного бізнесу тощо.

Так, керівник, який володіє здібностями маніпулятора і який знайомий з маніпулятивними тактиками, замість відвертого силового впливу отримує можливість ефективно управляти підлеглими непомітно, створюючи у них ілюзію повної самостійності вибору своїх дій, висловлювань і поведінки. Таким чином, він здійснює прихований вплив, факт якого не повинен бути помічений об'єктом маніпуляції. В той же час слід підкреслити, що нерідко трапляються й випадки, коли



вже окремі підлеглі виявляються здатними непомітно управляти своїм керівником, тобто маніпулювати його діями.

Як зазначає один з провідних фахівців у сфері американських засобів масової інформації професор Каліфорнійського університету Г. Шиллер, «для досягнення успіху маніпуляція повинна залишатися непомітною. Успіх маніпуляції гарантований, коли той, ким маніпулюють, вірить, що все, що відбувається, є природним і неминучим, і сам факт маніпуляції не відображений в пам'яті суб'єкта. Взагалі говорячи, для маніпуляції потрібна фальшива дійсність, в якій її присутність не буде відчуватися». Досить часто цю фальшиву, уявну дійсність створюють засоби масової інформації. Вони виступають ретранслятором авторитетних думок, які засвоюються людьми, а потім сприймаються ними як свої власні. Особливо ретельно приховується при цьому головна мета, яка полягає в тому, щоб навіть викриття самого факту спроби маніпулювання не привело до з'ясування дальніх намірів, бо це неминуче породжуватиме гострий конфлікт.

Тому для ефективного застосування маніпулятивного впливу необхідна наявність неабиякої майстерності, знань, умінь і певного рівня розвитку відповідних здібностей. Оскільки маніпуляція суспільною свідомістю стала своєрідною технологією, з'явилися професійні працівники, які володіють цією технологією чи окремими її частинами або, як прийнято говорити, окремими маніпулятивними тактиками. Для керівників, в тому числі й тих, що очолюють колективи, зайняті виконанням інженерних функцій, важливо не тільки знати сутність і прийоми маніпулювання та уміти належним чином їх використовувати, а й володіти ефективними засобами захисту від маніпуляції.

Е. Шостром, детально проаналізувавши феномен маніпуляції, виявив дві протилежних психологічних властивості людей, які він відповідно назвав маніпулюванням та актуалізуванням. Маніпулятор, на противагу актуалізаторові, дуже любить керувати, перетворюючись інколи в раба цієї своєї потреби. Але в даному випадку виявляється

певний парадокс: чим більше він любить керувати, тим сильнішою виявляється у нього потреба бути керованим ким-небудь іншим [109].

Кожній людині, на переконання відомого американського психолога Ф. Перзла, притаманні два початки, які він образно позначає відповідно поняттями «собака зверху» і «собака знизу». Явище «собака зверху» означає активний початок, виражений прагненням командувати, підкоряти, давити своїм авторитетом. Явище ж «собака знизу» являє собою пасивний початок, який виражає потребу підкорятися, слухатися, погоджуватися. Кожний з цих двох початків може виявлятися у людини маніпулятивно або творчо. Основною причиною маніпулятивної поведінки людини виступає внутрішній конфлікт її із самою собою.

Психологічний механізм маніпуляції можна пояснити, звернувшись до наукової теорії, запропонованої американським психологом Еріком Берном у 60-х роках XX століття, яка отримала назву «транзактний аналіз», тобто аналіз взаємодії.

В процесі своїх досліджень Е. Берн помітив, що в різних ситуаціях людина може займати різні позиції, але основними при цьому є три з них, які він умовно назвав поняттями «Батько», «Дорослий» і «Дитина».

Характерною рисою психологічної позиції, яка позначається поняттям «Батько», виступає те, що людина, яка в ній перебуває, завжди чогось вимагає від інших, оцінює їх дії та виловлювання, постійно прагне когось повчати, керувати ними, опікувати, підтримувати, захищати тощо. Людині в цій позиції найбільшою мірою притаманні здатності до маніпуляції і навіть своєрідна потреба у маніпулюванні своїми співбесідниками. Сама ж вона лишається відносно стійкою стосовно спроб маніпулювання нею, і тому віддає перевагу спілкуванню з тими, хто є у психологічній позиції «дитина». Коли ж зустрічаються дві подібні людини з сильними психологічними позиціями і впевненістю у собі, результатом їх взаємних зустрічних

спроб маніпулювати один одним майже завжди стає гострий конфлікт, оскільки поступатися своїми позиціями вони не звикли.

Людині, яка перебуває у психологічній позиції «Дорослий», притаманні такі риси, як розважливість її міркувань і думок, впевненість у собі та своїх силах і в правильності своїх дій, незалежність позицій, демократичність у спілкуванні з іншими людьми, схильність до роботи з інформацією та її аналізу. Такою людиною дуже важко маніпулювати, але й сама вона частіш за все не схильна маніпулювати іншими людьми, у взаємодії та спілкуванні віддає перевагу партнерам, які за психологічними позиціями подібні до неї.

Для людини ж, яка опинилася у психологічній позиції «Дитина», характерними є підвищений прояв почуттів, розгубленість, безпорадність, потреба у захисті, прагнення отримати підтримку з боку більш сильної і впевненої у собі особистості, схильність до підпорядкування їй. Така людина некомфортно почуває себе у товаристві собі подібних, їй краще взаємодіяти з «Дорослим», але не отримуючи від нього підтримки, прагне до співпраці з «Батьком», охоче сприймає маніпулювання собою з його боку.

В будь-якій ситуації у людини тією чи іншою мірою може виявлятися кожна з цих трьох психологічних позицій. Складність проблеми полягає в тому, щоб правильно визначити домінуючу з них, під вирішальним впливом якої і людина і обирає найбільш доцільні та адекватні цій ситуації варіанти своїх дій, поведінки, висловлювань і характеру спілкування. Це ж стосується і її ставлення до спроб здійснювати маніпулятивний вплив на неї

**Маніпулятивним впливом** прийнято вважати таку специфічну форму міжособистісного спілкування, при якій вплив на партнера по спілкуванню з метою досягнення маніпулятором своїх намірів здійснюється приховано. Сама ж маніпуляція передбачає об'єктивне сприйняття ним свого партнера по спілкуванню і прагнення домогтися максимального контролю над його думками, діями, вчинками і поведінкою у цілому.

Залежно від психологічних характеристик партнерів по спілкуванню може існувати кілька варіантів розподілу позицій, що звичайно задаються ініціатором цього спілкування. На рис. 30 наведена їхня класифікація основних можливостей.



Рис. 30 – Класифікація психологічних позицій у спілкуванні

По-перше, у тому разі, коли запропонована ініціатором партнерові позиція влаштовує його, то між співбесідниками складається комфортне, безконфліктне спілкування, яке ґрунтується на досягненні взаємної згоди з обговорюваних ними проблем.

По-друге, у разі, коли запропонована йому позиція не влаштовує партнера, ситуація може призводити до конфронтації. Вона, у свою чергу, припускає два варіанти свого можливого подальшого розвитку.

Один варіант реалізується у тому випадку, якщо розподіл позицій, який відбувся, не просто не влаштовує однієї із сторін, а зустрічає з її боку активний опір. Така ситуація, позначена на схемі як 2а, може привести до конфлікту між учасниками спілкування.

Другий же варіант, позначений на схемі як 2б реалізується у тому разі, якщо цей розподіл позицій не зустрічає опору сторони, яку він не влаштовує, то має місце маніпуляція представником цієї сторони з боку ініціатора спілкування.

Слід зазначити, що розподіл позицій в процесі спілкування і вибір співрозмовниками способу і характеру поведінки звичайно

закріплюється вже першими ж їх фразами. Нерідко при цьому присутній елемент психологічної боротьби між партнерами по спілкуванню. У тих же випадках, коли хоча б один з них намагається використовувати для досягнення своїх цілей спроби маніпулювання іншим партнером, психологічна боротьба між ними за вигідний для себе розподіл позицій має місце практично завжди. Тому при проведенні відповідальних зустрічей, ділових бесід і переговорів надзвичайно важливого значення набуває саме початок спілкування.

Сучасний інженер, тим більш керівник, повинен бути добре обізнаним з основними тактиками маніпулювання, які мають місце в ділових взаєминах, з прийомами маніпулятивного впливу на людей, а також з ефективними способами захисту від маніпуляцій. Він повинен знати, що до людей, свідомістю яких маніпулюють, звичайно ставляться не як до особистостей, а як до об'єктів, своєрідних речей, як засобів чи інструментів досягнення своїх цілей. Сьогодні маніпуляція розглядається як частина технології влади, а не як вплив на поведінку друга чи партнера. Тому керівники всіх рівнів схильні використовувати її як одну із звичних управлінських технологій.

Метою тих, хто бажає маніпулювати свідомістю, полягає у прагненні дати об'єктам маніпуляції такі знаки, щоб вони, вмонтувавши ці знаки в загальний контекст, змінили образ і зміст цього контексту у своєму його сприйнятті. Вони підказують такі зв'язки між своїм повідомленням чи вчинком та реальністю, нав'язують таке їх тлумачення, щоб уявлення про дійсність було спотвореним у бажаному для маніпулятора напрямку. Значить, це впливатиме і на поведінку цих об'єктів, причому останні лишатимуться впевненими, що вони діють у повній відповідності з власними бажаннями. Сила і ефективність маніпуляції полягають в тому, що, на відміну від силового тиску з боку керівника старої формації, маніпулятор здійснює «м'яке» підведення

об'єкта до бажаного варіанту вибору. В той же час в дійсності цей вибір є не тільки не вільним, а й неусвідомленим.

## **7.2. Техніки маніпуляції і можливість конфлікту**

Аналіз практики застосування маніпуляції та узагальнення її методів і підходів до її здійснення дозволили визначити основні техніки, або, як часто прийнято говорити, тактики маніпуляції. Оскільки ж існує множина як самих сфер, де застосовується маніпулювання, так і цілей, які воно переслідує, то стає цілком зрозумілим, що ці техніки значною мірою визначаються сферами і цілями маніпуляції, характером і складом об'єктів, на яких вона спрямована.

Так, сьогодні отримала значного поширення маніпуляція суспільною свідомістю великих мас населення. Для її здійснення політики та їх політичні сили, владні структури, релігійні та інші організації, підприємці і бізнесмени часто використовують засоби масової інформації. Та часто й самі ці засоби, керуючись інформаційною політикою їх власників чи редакторів, здійснюють цілеспрямований маніпулятивний вплив на суспільну свідомість. Одними з найбільш використовуваних ними для цього методів можна навести такі.

По-перше, істотний маніпулятивний ефект дає використання прийомів психологічного навіювання. При цьому вплив на психічну сферу людини викликає зниження свідомості і критичності в процесі сприйняття і реалізації навіюваного змісту, відсутність цілеспрямованого активного його розуміння, розгорнутого логічного аналізу та оцінки у співвідношенні з минулим досвідом і даним станом суб'єкта. Це було переконливо доведено роботами К. І. Платонова, В. М. М'ясищева та інших. Показово, що змісту свідомості, який був

засвоєний відповідно до механізму навіювання, у подальшому стає притаманним нав'язливий характер, він важко піддається осмисленню та корекції, поступово трансформуючись у навіювані установки, які свого часу детально вивчали Д. М. Узнадзе та І. Т. Бжалава. Результатами досліджень, які здійснювали Б. Д. Паригін та Ю. А. Шерковін було встановлено, що навіювання може бути і компонентом звичайного людського спілкування, однак у набагато виразнішій формі виявляється саме у випадку спеціально організованого виду комунікації, мета якої полягає в маніпуляції і передбачає некритичне сприйняття її об'єктом повідомлюваної йому інформації.

По-друге, на формування суспільної думки може ефективно впливати прийом перенесення окремого факту у сферу загального, спроба вмонтувати його в цілісну систему, показати його не випадковий, як це буває в дійсності, а заздалегідь прогнозований, очікуваний і цілком закономірний характер. Як і навіювання, цей прийом призначається для того щоб розхитати переконання кожної людини з тієї соціальної групи, на яку він розрахований, перевести її у стан внутрішньоособистісного конфлікту і тим самим істотно знизити рівень критичності сприйняття нею інформації. У такому стані психіка людини стає пластичною, і вплив на неї істотно посилюється в результаті її взаємодії з іншими індивідами, у яких під дією аналізованого прийому формуються бажані для суб'єкта впливу погляди і навіть переконання, які вони активно прагнуть нав'язати своїм партнерам по спілкуванню і взаємодії.

По-третє, характерним для засобів масової інформації є використання чуток, домислів, довірливих і часто необґрунтованих тлумачень тих чи інших подій, явищ і фактів, особливо в умовах неясної і суперечливої політичної або соціальної ситуації. Чутки як специфічний вид міжособистісної комунікації певною мірою можуть відображати як деякі реальні, так і частіше вигадані події, що викликають інтерес у

певних кіл населення через свою незвичність або через те, що вони стосуються тих сфер приватного життя відомих людей, які звичайно не прийнято висвітлювати. Чутки можуть також стосуватися подій чи фактів, які торкаються життєвих інтересів певних верств населення. Їх прикладами можуть виступати різні припущення стосовно якихось деталей пенсійної реформи, коли людям нав'язується уявлення про начебто істотне скорочення пенсій високопоставлених чиновників, і збільшення за рахунок цього пенсій тим, хто їх отримує у мінімальному розмірі. Людям, які так хотіли б цього збільшення, не вистачає навіть терпіння підрахувати, що навіть у випадку реального здійснення таких заходів, їхня пенсія можна бути збільшена всього лише на кілька копійок.

По-четверте, останнім часом все більшого поширення набуває метод, маніпуляції який отримав назву «потрібні трупи». Його сутність полягає не просто у пошуку якоїсь сенсації, а у викритті «ворога» та його злочинних дій, у переключенні суспільної думки з тяжких проблем реальної дійсності та невдоволення людей своїм становищем на рішучий і гнівний осуд дій і слів цього «ворога». Вплив цього прийому ще більш посилюють прагнення влади «аргументовано довести», що в усіх чи принаймні у переважній більшості складних проблем, які переживає суспільство, винен саме цей «ворог».

По-п'яте, відносно близьким до попереднього можна вважати і метод «страшилок», які відволікають увагу широких верств населення від дійсних проблем, що хвилюють людей під приводом нібито реального існування якихось вигаданих загроз. Наприклад, в колишньому Радянському Союзі було прийнято лякати людей начебто майже реальною загрозою третьої світової війни, завдяки запобігання якої люди були готові терпіти свій низький рівень добробуту, величезні



витрати на оборону та утримання армії, низьку якість споживчих товарів та інші негаразди.

По-шосте, в інтересах владних структур, певних політичних сил чи інших ініціаторів маніпулювання суспільною свідомістю та на їх пряме або опосередковане замовлення засоби масової інформації широко застосовують прийом замовчування одних фактів и роздування інших. Цілком природно, що звичайно замовчуються провали влади у тих чи інших сферах діяльності, а роздуваються, а то й відверто перебільшуються або насправді мізерні її досягнення, або провали попередників, успіхи яких при цьому замовчуються.

По-сьоме, з метою маніпулювання суспільною свідомістю засобами масової інформації часто використовується і так званий метод фрагментації, в основі якого лежить прагнення розпорошити подачу якогось важливого цілісного явища і зосередити увагу людей не на його сутності, а на якихось другорядних деталях.

По-восьме, доведено, що досить ефективно на суспільну свідомість впливає багатократне повторення в засобах масової інформації, особливо в телевізійних передачах, певної інформації, навіть якщо це відверта брехня. Цей метод свого часу активно застосовувався в гітлерівській Німеччині і тому отримав назву «метода Геббельса» по імені його автора, імперського міністра пропаганди.

По-дев'яте, деякі засоби масової інформації з метою введення людей в оману схильні до певної містифікації. Для цього вони вдаються до вигадки або штучного створення подій і фактів, яких в дійсності не було і скоріш за все ніколи й не буде, а вони подаються у засобах масової інформації як цілком реальні. Для більшого ефекту використовується й варіант цього прийому, який полягає у тому, що при висвітленні якоїсь реальної події, про яку більшість людей щось знають, і навколо неї «накручуються» вигадані деталі й «подробиці», які не відповідають

дійсності, але являють інтерес для певного середовища і допомагають відвернути його увагу від реальності.

Безпосередньо в процесі професійної діяльності інженерів також може мати місце маніпулювання, причому воно частіш за все проявляється у спробах впливати переважно на окремого індивіда. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне розглянути найбільш поширені типи маніпулятивних тактик, за допомогою яких звичайно спонукають співрозмовника до дій і висловлювань, які об'єктивно завдають школи його власним інтересам і навіть здатні нанести йому прямі збитки, спонукають до вчинків, яких би він ніколи не здійснював, якби не був уведений в оману співрозмовником-маніпулятором. Тому дещо згодом, коли людина починає розуміти, що вона зробила щось не те, вона може переживати гострий внутрішньоособистісний конфлікт.

У практиці інженерної діяльності маніпулювання може здійснюватися з метою примусити його об'єкт прийняти не оптимальне технічне рішення, а те, яке йому нав'язують, погодитися взяти маніпулятора у співавтори своєї ідеї, розробки чи тим більш винаходу, відмовитися від пропозиції обійняти більш високу посаду на користь маніпулятора тощо. У будь-якому разі зусилля маніпулятора спрямовані на те, щоб маніпулювати співрозмовником з метою примусити того прийняти свої міркування і встановити свої пріоритети за рахунок власних пріоритетів та інтересів об'єкта маніпулювання.

Для того щоб бути готовим до захисту від спроб маніпулювання та рішучої відсічі їм, інженерові, на якого здійснюється маніпулятивний вплив, доцільно знати основні типи маніпулятивних тактик та прийоми ефективного захисту від них, які водночас не породжують конфліктних ситуацій. Наведемо ці тактики з короткою їх характеристикою.

*Першою* з таких тактик є *провокування захисних реакцій* об'єкта маніпуляції. Основне завдання її застосування полягає в тому, щоб

поставити об'єкта у позицію, в якій він буде змушений оборонятися, викликати у нього відчуття необхідності щось пояснювати, у чомусь виправдовуватися, детально обговорювати різні аспекти своєї позиції. Таким чином досягається певне послаблення його рішучості і прагнення дотримуватися стратегії досягнення своїх цілей. Для інженерної сфери при застосуванні цієї тактики інколи можуть використовуватися ті чи інші факти з особистого життя об'єкта маніпулювання з тим, щоб впливати на характер його професійної діяльності чи примушувати його йти на якісь поступки.

Для захисту від цієї тактики психологи і конфліктологи рекомендують людині при усвідомленні того, що відбувається маніпулятивний тиск на неї, припинити всі спроби виправдовувати свою позицію.

Друга тактика спрямована на *провокування збентеження* людини як об'єкта маніпуляції. Основне завдання цієї тактики – його *дезорієнтація* з тим, щоб відкинути, порушити і зруйнувати його плани, вивести його з рівноваги, спонукати до дій і висловлювань, що всупереч його власним цілям та інтересам були б спрямовані на досягнення цілей маніпулятора.

Ефективним захистом від цієї тактики і надійною протидією їй з боку об'єкта маніпулювання виступають його витримка, спокій, холонокровність, використання гумору і твердої рішучості протистояння агресивності.

Третя тактика полягає у формуванні у об'єкта маніпуляції *враження налаштованості на співробітництво* з боку партнера по спілкуванню, який в дійсності здійснює маніпулятивний вплив на нього. Однак за зовнішньою демонстрацією його готовності до такого співробітництва насправді у нього відсутні не тільки думка про це, але й готовність брати на себе будь-які конкретні зобов'язання стосовно

співробітництва, бо він прагне тільки схилити вас всебічно сприяти успішному досягненню його власних цілей.

Розпізнавши його справжні наміри, необхідно рішуче відмовитися від будь-якої подальшої взаємодії з ним. Слід чітко усвідомити, що ділове співробітництво передбачає цілком конкретні зобов'язання і реальні кроки обох сторін, спрямовані на задоволення цілей, потреб та інтересів обох партнерів по спілкуванню.

*Четвертою* тактикою виступає *гра на вашій нетерплячості*. Основна мета використання подібної тактики полягає в тому, щоб створити у вас враження, начебто бажана угода вже майже досягнута, коли насправді це зовсім не так. Фактично маніпулятор лише демонструє ентузіазм і готовність дійти згоди з тим, щоб спонукати вас на нові значні поступки.

Ефективним захистом у такому разі мають бути ваша тверда рішучість у відстоюванні своїх позицій і демонстрація її непохитності.

*П'ята* тактика більш відома як *гра на вашому почутті безвихідності та безпорадності*. Її мета полягає в тому, щоб переконати вас у тому, що існує тільки єдиний вихід з важкої ситуації, причому саме той, який вам нав'язує співрозмовник-маніпулятор. Він постійно посилює тиск, показуючи, що ваші труднощі множаться, матеріальні проблеми нарастають, допомоги чекати нізвідки. Таким чином створюється враження, що вихід дійсно полягає тільки у прийнятті пропозицій маніпулятора.

В подібних випадках вкрай важливо зберігати холонокровність і спокій, взяти тайм-аут у переговорах і посилити установку на аналіз та оцінку ситуації у широкій перспективі, на цілеспрямовану наступальну роботу, щоб знайти ефективний вихід із ситуації, що склалася, з мінімальними втратами чи навіть з певною вигодою для своїх потреб та інтересів.

*Шоста* тактика отримала назву *гра на почутті жадібності*. Її мета полягає в намаганні маніпулятора переконати партнера по спілкуванню скористатися незвичайною можливістю, яка начебто відкрилася, щоб наважитися прийняти ризиковану пропозицію, що обіцяє значні переваги і вигоди у майбутньому.

В такій ситуації головним є твердо залишатися на ґрунті реальності. Для цього слід ретельно аналізувати й системно оцінювати всі чинники, обставини, перспективи і можливі наслідки прийняття ризикового рішення.

*Сьома* тактика звичайно являє собою використання запланованих «важких» поступок. Вона застосовується для того щоб спонукати суб'єкта маніпулювання зробити відповідну поступку в іншому, більш важливому питанні. Взагалі кожен учасник конструктивних безконфліктних переговорів чи просто ділового спілкування має очікувати від партнера у відповідь на свою поступку відповідної готовності чимось поступитися заради досягнення бажаної угоди. Однак при використанні цієї тактики співрозмовник-маніпулятор намагається змусити свого партнера піти на велику поступку в головному питанні, видаючи як важку свою другорядну поступку.

Тому необхідно заздалегідь чітко встановити для себе, які питання обговорюваної проблеми є для вас принциповими, а які другорядними, і чітко зіставляти значущість можливих поступок.

*Восьма* тактика являє собою навмисне затягування часу обговорення проблеми з метою сформувати у вас впевненість, що угоди можна досягнути у будь-який момент і це залежить тільки від вас. Тактика передбачає дві лінії поведінки партнера – видимого співробітництва і відкладання остаточного вирішення проблеми з метою змусити вас піти на додаткові поступки.

В такому разі рішуче наполягайте на тому, щоб партнер робив конкретні кроки або самі відкладайте обговорення проблеми, доки він не буде готовий до її конструктивного розв'язання.

*Дев'ята*, досить поширена, тактика передбачає *провокування інтересу до партнера* з вашого боку. Її мета полягає у прагненні справити враження на вас в процесі бесіди, щоб вам захотілося розвивати з ним відносини і надалі.

В такому разі критично сприймайте саморекламу співрозмовника як інформацію «з інших рук», яка вимагає подальшої перевірки.

Нарешті, *десята* тактика полягає у «*заколюванні*» з метою «*вбити*» *пізніше*. Відповідно до цієї тактики співрозмовник пропонує вам невелику «ініціативну» послугу, начебто «нічого» не вимагаючи від вас у відповідь. Важливо при цьому не впадати в ілюзію щедрості. Необхідно завжди пам'ятати відому істину, що безкоштовним буває хіба що сир у мишоловці. За будь-якою послугою стоїть очікування прояву природної вдячності. Тому чітко і твердо тримайте у своїй свідомості ваші головні інтереси.

Знання розглянутих маніпулятивних тактик та доцільного характеру поведінки при їх застосуванні допоможе вам не тільки повестися на облудні прагнення вашого співрозмовника, а й уникнути небажаних конфліктів.

### **7.3. Способи захисту від маніпуляції**

Ефективний захист від маніпуляції полягає, перш за все, у з'ясуванні та усвідомленні того факту, що ваш співрозмовник прагне здійснювати спроби маніпулювати вами. Оскільки в основі маніпуляції в цілому та всіх її методів і тактик лежить виявлення і використання людських слабостей партнера по спілкуванню, вам необхідно добре

знати всі свої слабкі місця і риси й чітко контролювати їх виявлення у ваших словах і поведінці, у ваших емоціях, позах, рухах та інших проявах так званих невербальних засобів спілкування. Це знання і тренувана практика самоконтролю допоможуть вам не виказувати своїх слабостей і мінімізувати можливості вашого співрозмовника успішно скористатися ними у своїх цілях та інтересах.

Надзвичайно важливо також заздалегідь, ще при підготовці до бесіди чи переговорів, виявити слабкі місця вашого майбутнього співрозмовника. Тепер на підставі цієї інформації після того, як ви усвідомили, що він здійснює певні спроби маніпулювання вами (або разом з цим) спробуйте скористатися його слабостями для того щоб самому здійснити контрманіпулювання. Таким чином, загальна схема ефективного захисту від маніпуляцій наочно може бути представлена у вигляді рис. 31.



Рис. 31 – Загальна схема захисту від маніпуляції

Знання маніпулятивних тактик та способів захисту від маніпуляції дає змогу інженеру-керівнику ефективно використовувати їх у відповідних умовах своєї професійної діяльності для успішного здійснення управлінського впливу на підлеглих і колег, а також і для надійного протистояння можливим спробам використання цих тактик проти самого себе.

При цьому необхідно чітко усвідомити, що найважливішим елементом системи засобів захисту маніпуляції, як вже зазначалося, є вміння розпізнати маніпулятивну спрямованість дій і висловлювань вашого партнера по спілкуванню. Вже навіть саме усвідомлення цього факту, дає вам можливість набагато легше організувати ефективне забезпечення свого захисту. Адже для цього і життєва практика, і результати спеціальних досліджень психологів та конфліктологів дозволили напрацювати широкий спектр способів – від висміювання співбесідника і активних спроб контрманіпуляції до рішучої відмови від подальшого спілкування з ним. Природно, що їх застосування створює потенційно небезпечну з позицій можливості виникнення конфлікту ситуацію. Тому користуватися цими способами слід обережно.

Значне розмаїття видів маніпуляторів вимагає використання різних засобів і тактик поведінки з ними. Так, коли ним виступає нав'язливий агент якоїсь сумнівної фірми або комівояжер, який пропонує вам («у нас акція!») щось вдвічі дешевше, ніж це коштує звичайно (а звідки ви знаєте справжню ціну цього товару?), можна використати будь-який із вказаних способів. Але часто ми потрапляємо в ситуацію, коли відчуваємо спроби маніпулювання нами з боку людини, конфронтація з якою не тільки недоцільна, а й навіть небезпечна. Типовими прикладами можуть слугувати спроби маніпулювання вами з боку когось із близьких людей, з ким ви хотіли б зберегти гарні відносини, або з боку керівника, якого ви поважаєте і також не бажаєте зіпсувати стосунки з ним. Цікавими є й ситуації, коли спроби маніпуляції відбуваються в публічній обстановці, де застосувати відповідні тактики вам не дозволяє вихованість чи можливість виглядати у непривабливому світлі.

Подібна ситуація може складатися і у випадку спілкування з колегою, який не тільки схильний до маніпуляції, а й здатний у спотвореному вигляді розповісти про зіткнення керівництву,



виставивши вас скандалістом і особою, яка прагне будь-що розв'язати конфлікт навіть без вагомих підстав для нього. Таким чином, в розглянутих та інших подібних ситуаціях вам недоцільно не тільки йти на конфронтацію, а й навіть просто припинити розмову. Однак і піддаватися на маніпулятивні дії також не слід. Тому для таких випадків слід, за цікавим твердженням О. Левітаса, «мати у своєму арсеналі хоча б пару неагресивних, неконфліктних способів припинення маніпуляції – настільки ввічливих, щоб їх можна було, не червоніючи, використовувати навіть при дворі англійської королеви» [49, с. 44].

У справі ефективного захисту від маніпуляцій існує й ще одна важлива обставина, один цікавий нюанс, який обов'язково необхідно мати на увазі в ситуації маніпулятивного спілкування. Сутність цього нюансу полягає у тому, що досвідчений маніпулятор часто виявляється добре підготовленим до вашої відсічі, і на більшість ваших реплік у нього є заздалегідь приготовлені і вже неодноразово апробовані ефективні ходи-відповіді. Більш того, будь-який ваш самий блискучий і переконливий аргумент, будь-яке обґрунтування своєї позиції може стати для сильного маніпулятора своєрідним «гачком», за який він може зачепитися з тим, щоб посилити впливовість та інтенсивність свого маніпулятивного впливу на вас. І така ситуація вимагає пошуку принципово нових ефективних підходів до організації захисту від нього.

Свого часу відомий американський письменник-гуморист Марк Твен в оповіданні «Знаменита стрибаюча жаба з Калавераса» згадує бульдога, який в процесі бійки схоплював іншу собаку за задню ногу і таким чином вигравав всі бійки до тих пір, доки у черговій бійці проти нього не виставили собаку-інваліда, у якої взагалі не було задніх ніг, внаслідок чого звичний спосіб перемагати цього разу вже не спрацював. Щось подібне радить застосовувати у спілкуванні з досвідченим маніпулятором і О. Левітас. Для цього, на його переконання, необхідно «перетворитися на «абсолютно гладке тіло» і не давати маніпулятору ніяких зачіпок для подальшої маніпуляції». Можливість реалізації цієї

поради він ілюструє кількома ефективними способами і методами, які спрацьовують саме таким чином [там само].

Одним з них виступає метод «нескінченного уточнення», який доцільно використовувати у тих випадках, коли від нас чогось вимагають, чогось домагаються, на щось провокують. Коли при цьому у нас виникає підозра, що партнера по спілкуванню прагне маніпулювати нами, доцільно розпочати уточнення у нього різних подробиць, причому настільки детально, наскільки вважатимемо достатнім. Для кращої ілюстрації застосування цього методу, можна навести прилад діалогу, запозичений нами у того ж Левітаса.

- Ну хто ж так робить?

- А як би ти порадив це зробити?

- Іване, Ви знову нас підвели! До яких пір це буде продовжуватися?

- Що саме Ви маєте на увазі? І що б Ви хотіли змінити у наших відносинах?

- Знову у тебе краватка якось потворно пов'язана...

- Покажи, будь ласка, як краще було б її пов'язати?

На переконання цитованого автора, якщо партнер по спілкуванню був конструктивним по відношенню до нас і нам лише уявилося, що йдеться про маніпуляцію, ображатися йому на наші питання він не буде, дасть належну відповідь, і розмова продовжуватиметься у конструктивному дусі. Тоді вже не варто продовжувати спроби захисту від маніпуляції, оскільки її просто немає. Якщо ж перед нами виявляється справжній маніпулятор, і він продовжує провокувати нас, можна продовжувати і далі у тому ж стилі й дусі і задавати уточнюючі запитання нескінченно довго, примушуючи його тонути у різних деталях і подробицях і примушувати його дратуватися. Наприклад:

- Не слід йти на конференцію з такою доповіддю, тебе ж засміють.

- Що саме примушує тебе так думати?

- Кинь! Ти ж і сам розумієш, що доповідь – курям на сміх.

- Не розумію, тому і прошу тебе пояснити, що саме в ній уявляється тобі смішним?

- Та хоча б та частина, яка стосується доставки морським шляхом, вона нікуди не годиться.

- А що саме у цій частині уявляється тобі хибним? Що, на твій погляд, варто було б виправити?

Як свідчить практика, в подібній ситуації співбесідник або переходить до конструктивного обговорення проблеми, відповідного характеру поведінки і спілкування, або розмова йому швидко набридає, і він прагне її завершити, так і не досягнувши бажаного для себе впливу на нас. А для вас важливим моментом є те, що ви залишаєтеся спокійним, врівноваженим і ввічливим.

Ще один метод може виявитися корисним і ефективним, особливо в ситуаціях, коли маніпулятор прагне деморалізувати вас, викликати у вас своєрідний емоційний розбрат, відчуття провини, тривоги, ніяковості, розпачу тощо з тим, щоб скористатися таким станом і примусити вас робити те, що потрібно йому для досягнення якихось своїх цілей. Це метод Левітас назвав «заяложеною платівкою». Ідея прийому полягає в тому, щоб чітко для себе сформулювати позицію з обговорюваної проблеми і потім щораз повторювати її дослівно знову і знову у відповідь на будь-яку спробу співрозмовника-маніпулятора смикати за ті чи інші ниточки.

Наведемо приклад діалогу, в якому використовується цей прийому, знов-таки, запозиченого з роботи [49, с. 45].

- Мені шеф доручив знайти ці дані, а де їх шукати, навіть не знаю. Ти допоможеш мені, добре?

- Машо, я дуже зайнятий і на цьому тижні не зможу допомогти тобі.

- Андрію, ти ж такий розумний, тобі це зовсім не важко, а я вже навіть розум втрачаю.

- Машо, я дуже зайнятий і на цьому тижні не зможу допомогти тобі.

- Тобі добре, ти зайнятий, а мене ж навіть і звільнити можуть, якщо цих даних я не зможу знайти...

- Машо, я дуже зайнятий і на цьому тижні не зможу допомогти тобі.

Слід звернути особливу увагу на те, що репліка-відповідь під час застосування прийому «заяложена платівка» повинна бути неемоційною, не спрямованою проти співрозмовника, і за загальною структурою

фрази повинна бути такою, щоб її можна було легко використати кілька разів поспіль у відповідь на різні репліки співрозмовника.

*Контрольні запитання*

1. Дайте поняття маніпуляції.
2. Розкрийте маніпулятивну форму міжособистісного спілкування.
3. Назвіть техніки маніпуляції, які спричиняють конфлікт.
4. Охарактеризуйте способи захисту від маніпуляції.

## РОЗДІЛ 8. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТУ

Негативні наслідки переважної більшості конфліктів вимагають знання ефективних методів і прийомів їх запобігання, а у тому разі, коли вони все-таки виникають з тих чи інших причин, то знання і практичного досвіду їх успішного подолання. Однак важливо пам'ятати, що кожному конфлікту притаманні свої характерні особливості, які вимагають творчого застосування напрацьованих практикою методів і прийомів управління ним, а побудова ж ефективної стратегії подолання конфлікту має ґрунтуватися на виборі та використанні адекватних підходів. Ці підходи безпосередньо пов'язані зі стилем керівництва і характером поведінки учасників конфлікту.

Провідну роль у виборі підходів до попередження конфліктів та їх подолання відіграє поведінка учасників конфліктної ситуації. Щоб управляти конфліктною ситуацією, необхідно добре розуміти і обов'язково враховувати психологічні механізми ескалації та перебігу конфліктів, знати динаміку їх прояву, передбачати можливі дії опонентів.

Всі конфлікти, незважаючи на свою специфіку і різноманіття, у процесі свого виникнення, протікання і розв'язання проходять чотири такі спільні для них стадії протікання.

Перша полягає у виникненні конфліктної ситуації. Це відбувається у випадку, коли об'єктивна конфліктна ситуація не усвідомлюється учасниками і виникає ситуація латентного (прихованого) конфлікту. Потім настає усвідомлення об'єктивної ситуації, накопичення і загострення суперечностей, що, власне, і являє собою справжній конфлікт.

Друга стадія характерна усвідомленням конфліктної ситуації і передбачає розуміння ситуації як конфліктної і є результатом осмислення об'єктивної суперечливості інтересів та мотивів. Ця стадія пов'язана з перевищенням порога терпимості (толерантності) в учасників конфлікту до чужих думок, поведінки, інтересів тощо.

Подальший розвиток конфлікту залежить від варіантів його усвідомлення та сприйняття.

По-перше, адекватно зрозумілий конфлікт, коли об'єктивно існує конфліктна ситуація і сторони правильно розуміють її суть.

По-друге, неадекватно зрозумілий конфлікт – об'єктивна конфліктна ситуація існує і опоненти сприймають її як конфліктну, але з тими чи іншими суттєвими помилками.

По-третє, об'єктивна конфліктна ситуація існує, але вона не усвідомлюється учасниками.

По-четверте, об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але все одно сторони помилково конфліктують.

Зазначимо, що окрім варіанту сприйняття та усвідомлення на перебіг конфлікту впливає емоційний стан його учасників.

Третя стадія полягає у власне конфліктній поведінці сторін. На даній стадії учасники конфлікту (опоненти) діють з метою опосередковано блокувати успіх у реалізації цілей, мотивів, намірів тощо іншою стороною.

За А. Я. Анцуповим та А.І. Шипіловим ця стадія складається з інциденту, ескалації конфлікту та його завершення.

Інцидентом називають перше зіткнення учасників, намагання розв'язати проблему за допомогою застосування будь-якого силового тиску на опонента (фізичного, морального, матеріального тощо). Власне конфлікт розвивається найчастіше як низка послідовних інцидентів, що змінюють один одного.

На цьому етапі прояв емоцій посилює прояви конфліктної поведінки та напруження, що призводить до ескалації конфлікту, яка полягає в істотній інтенсифікації боротьби, ворожості й навіть агресивності опонентів. Протиборство сторін конфлікту ускладнює його структуру, додаючи нові мотиви для подальших дій. Однак, поступово інтенсивність боротьби учасників взаємодії знижується, що зумовлює дії щодо пошуку розв'язання проблеми, тобто відбувається процес завершення конфлікту.

### 8.1. Правила раціональної поведінки в конфліктній ситуації

Можливість успішного подолання конфліктної ситуації в запобігання її переростання у відкритий конфлікт значною мірою залежить від поведінки як самих сторін потенційного конфлікту, так керівника колективу, в якому ця ситуація виникає. На характер же цієї поведінки істотно впливають, з одного боку, індивідуальні психологічні особливості учасників, а з іншого, – професійна управлінська компетентність і культура керівника, його розуміння природи і сутності конфлікту, змісту, засобів і методів управління ним та глибоке знання особистісних рис і якостей своїх працівників. Наявність цих умов і стає передумовою вибору раціональної стратегії подолання конфлікту.

Алгоритмічно ця стратегія може бути представлена у вигляді такої послідовності правил поведінки керівника в конфліктній ситуації (рис. 32).

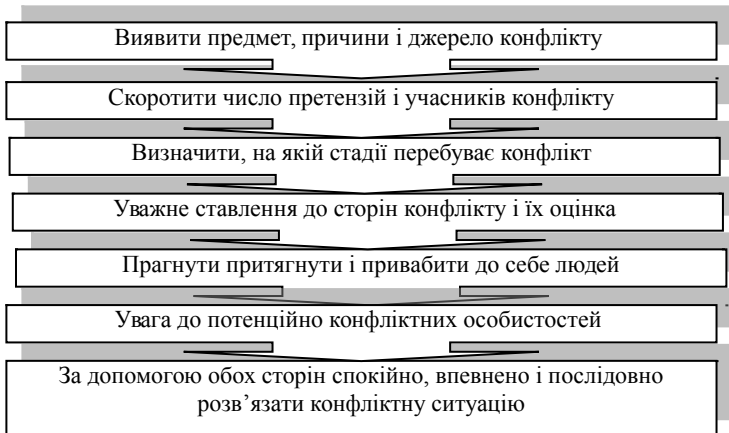


Рис. 32 – Алгоритм поведінки керівника в конфліктній ситуації

По-перше, для формування і успішної реалізації раціональної стратегії управління конфліктом та його подолання необхідно з'ясувати

його джерела і причини виникнення. Керівник повинен глибоко зрозуміти, що являє собою конфліктна ситуація. Адже це може бути простий спір про краще розв'язання інженерного завдання, про його ресурсне забезпечення та шляхи істотного поліпшення якості та ефективності об'єкта, що розробляється, та можливості його використання. Це може бути і якесь непорозуміння з певної проблеми, або розбіжність думок щодо системи життєвих цінностей, які впливають на міжособистісні відносини в колективі, негативно позначаються на результатах його діяльності і зумовлювати потенційну можливість виникнення конфлікту.

По-друге, після з'ясування сутності і причин загострення стосунків між працівниками керівникові необхідно мінімізувати як кількість учасників потенційного конфлікту, та і число їх претензій один до одного. Численними дослідженнями встановлено, що чим менше осіб утягнуто у суперечності, тим легше їх подолати і тим менше зусиль і часу необхідно витратити для запобігання переростання конфліктної ситуації у відкритий конфлікт.

По-третє, визначити, на якій стадії розвитку перебуває конфлікт чи конфліктна ситуація. Звичайно його динаміка проходить чотири такі стадії: 1) виникнення напруженості у відносинах; 2) взаємна ворожість виходить назовні, починаються сутички, припиняються особисті відносини; 3) спадає напруженість, згладжуються суперечності, притупляється ворожість у відносинах; 4) розв'язання конфліктної ситуації чи подолання конфлікту.

По-четверте, керівникові необхідне уважне ставлення до обох сторін конфлікту, правильно оцінити їх позиції та взаємні претензії одна до одної, чітко продемонструвати свою неупередженість і бажання подолати конфлікт заради спільної користі. Керівник повинен завжди розуміти, що не можна переоцінювати заслуги одних та недооцінювати інших. Неприпустимо також одних постійно заохочувати, других постійно карати, а третіх взагалі просто не помічати, що може тільки поглиблювати конфлікт.



По-п'яте, з метою запобігання виникненню конфліктних ситуацій, попередження конфлікту та його подолання, якщо він все-таки вже виник, необхідно особливу увагу приділяти потенційно конфліктним особистостям. Слід чітко пам'ятати, що кожна людина являє собою індивідуальність, яка має право на свої погляди стосовно того чи іншого питання та свою його оцінку. Тому необхідно бути максимально толерантним, уміти розуміти і приймати точку зору іншої людини і поважати її право на свій погляд. Хоча виховання персоналу постає одним із завдань керівника, йому не слід навіть прагнути повністю переробити іншу людини, примусити її змінити свої погляди чи життєві цінності. Набагато краще і корисніше буде зайнятися самовихованням і психологічним аналізом своїх дій і висловлювань, своїх вчинків і поведінки в цілому.

Важливо також пам'ятати про те, що в колективі працюють чоловіки і жінки, яким притаманні свої, суто чоловічі та відповідно суто жіночими рисами і особливостями, специфічно тендерними відмінностями. Тому всі ці обставини необхідно обов'язково враховувати і в повсякденному житті, й особливо в конфліктних ситуаціях та при розв'язанні конфліктів.

По-шосте, для успішного запобігання конфлікту і тим більше для його подолання, коли він вже виник, потрібен високий авторитет керівника, йому необхідно вміти притягати людей і приваблювати їх до себе. Тоді вони добре розумітимуть ваші прагнення і самі намагатимуться допомагати вам у спробах подолання конфлікту. За допомогою представників обох сторін, які ворогують, спокійно і впевнено необхідно послідовними і наполегливими діями розв'язувати конфліктну ситуацію.

Стадія розв'язання конфлікту звичайно складається з двох етапів: часткова і повна нормалізація відносин його учасників.

Часткова нормалізація відносин має місце у тому разі, коли опоненти стають незацікавленими у продовженні конфлікту, хоча бажання досягнути поставленої мети, яке й стало однією з його причин,

у них залишається, однак негативні установки (насамперед «образ ворога») не дають можливості одразу повністю нормалізувати стосунки з опонентом.

Повна нормалізація відносин здійснюється за рахунок трансформації об'єктивної конфліктної ситуації, тобто відбувається завершення «батальної» фази конфлікту, що передбачає досягнення «перемир'я», повне припинення агресивних дій, домовленість не чинити зла один одному, не псувати життя.

Отже, дослідження динаміки конфлікту передбачає настанову на його виникнення, протікання та розв'язання. Зазначимо, що від перебігу конфлікту залежить вибір тих чи інших засобів виходу з нього, тобто його розв'язання і поступову ліквідацію наслідків. При цьому швидкість цих процесів залежить від характеру поведінки учасників конфлікту та їх ставлення до конфлікту.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що в основі успішного розв'язання конфліктних ситуацій, запобігання і подолання конфліктів надзвичайно важливу роль відіграє спокійна поведінка керівника, відсутність паніки і метушливості. Він повинен залишатися самим собою – впевненим у своїх силах і можливостях, авторитетним компетентним професіоналом з почуттям гумору, зосередженим на стратегічних завданнях організації, не забуваючи при цьому і про поточні справи.

Вже сама його поведінка і спокійне ставлення до конфлікту часто може сприяти тому, що учасники конфлікту вже й самі починають усвідомлювати дріб'язковість претензій один до одного, безглуздість взаємної ворожнечі та ту шкоду, яку вона наносить їх спільній діяльності.

## **8.2. Технології попередження конфлікту**

Відомо, що будь-яку неприємність краще попередити, ніж дочекатися її виникнення, потім прагнути подолати її й нарешті

усувати її несприятливі наслідки. Крім того, й часу, енергії і різного роду ресурсів попередження цієї неприємності звичайно вимагає істотно менше, ніж наступне її подолання. Все це повною мірою справедливе і стосовно конфліктів. Тому для будь-якої людини, в тому числі й для інженера, особливо для керівника таку важливу роль відіграють знання і належне володіння технологіями ефективного попередження конфліктів. Тим більш, що завдяки результатам досліджень психологів і конфліктологів були розроблені, апробовані на практиці та обґрунтовані дійсно дієві технології попередження конфліктів. Для прикладу розглянемо дещо детальніше одну з основних таких технологій (рис. 33).



Рис. 33 – Технологія попередження конфлікту

По-перше, для керівника колективу, як і взагалі для будь-якої людини вкрай необхідним є розвинене уміння оцінювати проблемну ситуацію як передконфліктну за допомогою складання карти конфлікту.

II. При вступі до процесу конфлікту слід дотримуватися таких принципів:

- Не йти на конфлікт, якщо не впевнені, що опонентам добре зрозумілі ваші мотиви;
- Понижати тривожність й агресивність;
- Практикувати в конфліктних ситуаціях співробітництво, компроміс та поступку;

- Не давати попередніх оцінок та не чекати єдиного бажаного результату.

III. Впливати на опонента такими способами та прийомами:

- Не вимагати від оточуючих того, що вони неспроможні дати;
- Не намагатися перевиховувати людину;
- Оцінювати психологічний стан партнера по спілкуванню;
- Займати тверду позицію стосовно проблеми та м'яку стосовно опонента;
- Не збільшувати кількість проблем, що обговорюються в ході бесіди.







7. Особливу увагу слід приділяти потенційно конфліктним особистостям.

8. Треба пам'ятати, що кожна людина являє собою індивідуальність, і необхідно вміти зрозуміти і прийняти точку зору іншого.

9. Не намагайтеся цілком переробляти, перевиховувати іншу людину. Краще займіться самовихованням і психологічним аналізом своїх вчинків і свого поводження.

10. Треба пам'ятати, що в групі поєднуються чоловіки і жінки, що мають свої суто чоловічі й жіночі особливості, які слід враховувати.

Таблиця 4. – Пам'ятка для конструктивного розв'язання конфлікту

	<b>Опишіть проблему, якою її бачить кожна людина</b>
	<b>Зконцентруйте увагу на проблемі (не на людині)</b>
	<b>Слухайте, не перебивайте. Будьте уважними до почуттів іншої людини</b>
	Виявіть бажання <b>розглянути</b> всі можливі варіанти вирішення конфлікту
	<b>Знайдіть</b> те спільне, що дозволить дійти до згоди
	Якщо ви не вклалися у визначений час, <b>домовтесь</b> про нову зустріч

11. Необхідно вміти притягати й приваблювати до себе людей. Цінні поради про уміння приваблювати людей до себе містяться в роботах багатьох психологів, у тому числі у відомих книгах Дейла Карнегі.

Таким чином, уміння управляти конфліктами виступає однією з найважливіших професійних якостей людини, без якої неможливе ефективна життєдіяльність.

Вважаємо, що головну роль у вирішенні конфлікту відіграє правильне формулювання конфліктної ситуації. В.П.Шейнов запропонував 6 правил, які роблять суперечливу ситуацію більш визначеною.

Правило 1. Конфліктна ситуація – це те, що потрібно зняти.

Правило 2. Конфліктна ситуація завжди виникає раніше конфлікту. Таким чином, конфліктна ситуація передує і конфлікту, й інциденту.

Правило 3. Формулювання повинно підказувати, що робити.

Правило 4. Задавайте собі питання „Чому?” доти, доки не знайдете першопричини, з якої виникають інші.

Правило 5. Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, по можливості не повторюючи слів з опису конфлікту.

Правило 6. У формулюванні обмежуйтеся мінімумом слів. Коли слів занадто багато, думка не конкретна, з'являються побічні нюанси.

Одне з найважливіших правил, якому повинні відповідати дії та поведінка особистості під час конфлікту, це правильне, конструктивне відстоювання власної позиції, яке не повинно призводити до загострення відносин опонентів. Саме аргументація вважається одним із засобів відстоювання власної точки зору.

Аргументація. Аргумент (доказ, основа) – істинне судження, яке використовується для обґрунтування істинності чи хибності висунутого положення (тези). Він є складовою частиною будь-якого доведення. Аргументація – спосіб міркувань, який забезпечує доказовість і переконливість виступу; сукупність аргументів на користь чого-небудь.

Аргументація має відношення, по-перше, до раціонального світу, де тверезо думають і добре висловлюють свої думки, до логічного порядку

та організаторським прийомам; по-друге, до прихованих способів вираження ірраціонального і емоційного. Для ефективності аргументації використовують такі прийоми:

- уникайте перебільшень та використання модних слів;
- докладіть усіх зусиль, щоб слабкі сторони вашої тези перетворити на сильні;
- піднімайте проблеми, які турбують слухачів, і демонструйте їм, що ви про них знаєте;
- оточить себе ореолом рекомендацій;
- доводьте все, що висуваєте в якості аргументу (кращий у світі аргумент – це реальне доведення всього того, що ми говоримо);
- не зловживайте термінологією;
- мова має бути образною (“малювати” мізансцени);
- прагніть до того, щоб зміст був прийнятий і зрозумілий слухачам.

Пам'ятайте, людей переконує не те, що ми говоримо, а те, що вони розуміють:

- свої твердження ілюструйте статистичними даними;
- опирайтесь на факти, а не на думки (чутки);
- враховуйте індивідуальні особливості слухачів;
- на кінець, завжди і скрізь залишайтеся оптимістом.

У ході аргументації у слухачів виникатимуть заперечення. Вони бувають:

- 1) нещирі і необґрунтовані;
- 2) щирі та необґрунтовані;
- 3) щирі та обґрунтовані.

Особистість має орієнтуватися серед заперечень, які можуть надходити від опонента, і бути готовим до їх відхилення. Пропонуємо відповіді на заперечення:

- дати можливість опоненту висловитись якомога повніше;
- не говорити опоненту, що він не правий;

- здійснити відбір моментів, з якими ми погоджуємось і з якими не погоджуємось;
- уникати дискусійної манери спілкування, при якій прагнуть отримати “верх” над опонентом;
- бути в “курсі” всіх можливих заперечень;
- не затримуватися на запереченні, яке важко відхилити, але обов’язково повернутися до нього пізніше.

Щоб аргументація була надійною і переконливою необхідно дотримуватися таких правил:

1. Аргументи мають бути істинними;
2. Істинність аргументів має бути очевидною;
3. Кількість аргументів має бути достатньою для доведення тези.

Також у процесі аргументації зокрема, та поведінки у конфлікті, в загалі, людина повинна використовувати так звані “Я – висловлення”.

“Я – висловлення”, на нашу думку, є необхідним компонентом основного змісту спілкування, оскільки воно підкреслює важливість толерантній, неагресивній, безоціночній манері виразу власних негативних почуттів у роботі, надаючи спілкуванню відтінок свободи і щирості. Різницю між „Я-висловлюванням” і „Ти-висловлюванням” наведено нами на рис. 34 і нижче дано схематичні пояснення цієї різниці



Рис.34 – Схема різниці між Я-висловлюванням і Ти-висловлюванням.

### 8.3. Способи подолання конфлікту

Для людини надзвичайно важливо знати основні **правила розв'язання конфлікту**. Вони можуть бути зведені до наведеної нижче послідовності дій.

1. Виявити предмет і джерело конфлікту.
2. Не розширювати предмет конфлікту, скорочувати число претензій його учасників, особливо аргументів емоційного характеру.
3. Треба знати, як розвивається конфлікт. Звичайно він проходить три стадії: а) виникнення напруженості у відносинах; б) взаємна ворожість виходить назовні, починаються сутички, припиняються особисті відносини; в) розв'язання конфлікту.
4. Необхідно уважне ставлення до обох конфліктуючих сторін.
5. Потрібна правильна оцінка обох сторін.
6. Не можна переоцінювати заслуги одних і недооцінювати заслуги інших. Не можна одних увесь час захочувати, інших карати, а третіх просто не помічати.

### 8.4. Стрес і конфлікт: стратегія поведінки

Однією з особливостей сучасного життя слід вважати те, що майже кожна людина практично щодня потрапляє у стресові або конфліктні ситуації, які істотно впливають на її емоційне становище і, в решті решт, серйозно позначається на стані її здоров'я. Ці особливості стають побічним ефектом науково-технічного і соціального прогресу,



насамперед в епоху глобалізації, розвитку телекомунікаційних засобів і технологій, помітного ускладнення характеру міжособистісних взаємовідносин, в тому числі й у професійній сфері. Це істотною мірою стосується й інженерної діяльності, зміст і характер якої роблять її сферою підвищеної стресогенності як через суперечливість вимог до розробок, які необхідно виконувати, так і через зміни, іноді досить істотні, цих вимог, коли розробка вже готова. Тому між стресом і конфліктом існують тісні діалектичні взаємозв'язок, взаємодія і взаємовплив, вони здатні взаємозумовлювати один одного і переходити один в одного (рис. 35).

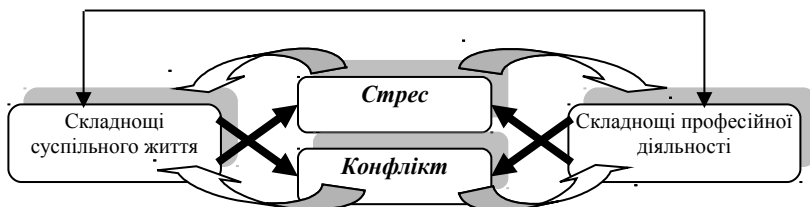


Рис. 35 – Взаємодія і взаємовплив стресу і конфлікту

Аналіз наведеної схеми дозволяє дійти висновку про існування й інших глибинних особливостей цих феноменів. Так, вони не тільки визначаються складнощами суспільного життя і професійної діяльності людини, а й самі здатні безпосередньо впливати на характер суспільного життя і професійної діяльності, переважно ще більш ускладнюючи їх.

У психології під стресом звичайно прийнято розуміти широке коло станів людини, які виникають у відповідь на різні екстремальні впливи, які носять назву стресорів. Поняття стресу спочатку з'явилося у фізіології для позначення неспецифічної реакції організму у відповідь на дію будь-якого несприятливого впливу, як його визначав основоположник теорії стресу Ганс Сельє. Він же, до речі, запропонував і свій «кодекс поведінки», або кодекс моральності як систему етичних положень, які визначають, в чому полягає сенс життя і якими

принципами слід керуватися, що запобігати конфліктних і стресових ситуацій та успішно їх долати.

Сьогодні поняття стресу широко використовується для опису і пояснення станів індивіда в екстремальних умовах на фізіологічному, психологічному і поведінському рівнях. В залежності від виду стресора і характеру його прояву розрізняють різні види стресу, основними з яких є фізіологічний і психологічний. Саме останній частіш за все і може виступати джерелом конфлікту. Психологічні стреси, у свою чергу, прийнято поділяти на інформаційні та емоційні. Інформаційні стреси саме й характерні для деяких видів професійної діяльності інженерів, особливо для операторів потенційно небезпечних об'єктів при виникненні відхилень від їх нормального стану чи режиму функціонування. Ці стреси саме й виникають в ситуаціях надмірних інформаційних перевантажень, коли людина не може нормально справлятися із завданням, не встигає приймати правильні рішення в необхідному темпі при високому рівні відповідальності за їх можливі результати і наслідки, що ще більш ускладнює їх діяльність.

Емоційні стреси виникають в ситуаціях, коли з'являються небезпека, загроза фізичному чи соціальному стану людини, образа тощо. Зрозуміло, що вони також можуть бути як наслідками конфліктів, в тому числі й зумовлених чинниками професійної діяльності, так і провокувати виникнення конфліктів як своєрідної вторинної реакції на дію стресогенних факторів. Різні форми емоційних стресів (імпульсивна, гальмова, генералізована) зумовлюють зміни в характері психічних процесів, емоційні зсуви, трансформації мотиваційної структури діяльності і навіть порушення рухової і мовленнєвої поведінки.

Слід підкреслити, що стреси, в тому числі і стосовно їх зв'язку з конфліктами, можуть здійснювати як позитивний, мобілізуючий вплив на нашу діяльність і поведінку, так і частіше негативний вплив (або дистрес), аж до повної дезорганізації діяльності. Тому інженерів вкрай важливо, особливо якщо він є керівником, не тільки знати ці

особливості стресу, а й уміти так оптимізувати свою діяльність і відносини з колегами, щоб передбачати спеціальні заходи, які попереджують причини виникнення стресу.

При цьому слід мати на увазі, що стресові й конфліктні ситуації можуть бути зумовлені не тільки суто професійними проблемами, а й ускладненнями у взаємовідносинах з колегами, сварками з близькими людьми, з'ясуванням відносин з сусідами тощо. Навіть випадкові непорозуміння з іншими людьми у громадському транспорті здати зумовити стресовий стан.

Безперечно, кожна людина сама в процесі життєвого досвіду обирає ті чи інші способи взаємодії і взаємовідносин з людьми, насамперед зі своїм оточенням, сама вибудовує свої стратегії поведінки у стресових і конфліктних ситуаціях. Американський психолог Вірджинія Сатир виявила та узагальнила кілька стилів спілкування і поведінки, до яких вдаються люди для розв'язання конфліктної ситуації, подолання конфлікту чи негативних наслідків стресу. Розглянемо її рекомендації, які навела і систематизувала Л. Іллюшина [33].

На переконання В. Сатир, основними типами комунікацій між людьми виступають підлабузницький, звинувачувальний, обачливий і відчужений. Всі вони тією чи іншою мірою можуть бути притаманні майже кожній людині, яка використовує той чи інший з них залежно від ситуації та обставин, що склалися. Однак кожен тип може бути застосований у випадках, коли ми відчуваємо, що нам загрожує небезпека, коли нам уявляється, що нами нехтують, не сприймають, не довіряють. Реагуючи на ту чи іншу конфліктну ситуацію, нехай то сварка з сусідом через гучно включений телевізор чи претензії керівника стосовно виконаної нами роботи, мало хто захоче виказати перед опонентом власну слабкість чи невпевненість. У прагненні приховати свою уразливість і образу, ми звичайно обираємо одну з наведених нижче стратегій поведінки.

По-перше, починаємо підлабузнюватися до того, з ким у нас відбувся конфлікт, щоб протистояння не трансформувалося у вже зовсім важку форму.

По-друге, згадуємо про те, що найкращим захистом є напад, і тому рішуче кидаємося в бій, звинувачуючи супротивника в усіх смертних гріхах.

По-третє, включаємо обачливість і до того, як вдаватися до крайнощів, прикидаємо, у що нам обійдеться власна поведінка. Тільки після цього починаємо чи не починаємо діяти.

По-четверте, просто відсторонюємося від того, що відбувається, роблячи вигляд, що нам абсолютно байдуже те, що відбувається навкруги і нам немає ніякої справи до тих, хто на нас нападає.

Розглянемо дещо детальніше особливості кожного з наведених типів стратегії поведінки і спілкування в умовах стресових і конфліктних ситуацій.

Прихильників першого типу стратегії чи тих, хто його дотримується, Л. Іллюшина називає Миротворцями. Підлабузниками або Плакаторами. Вони завжди прагнуть згладжувати гострі кути, принести свої глибокі вибачення усім навкруги, визнати свою неправоту, піддакнути, привітно розкланюватися зі своїм обидчиком і взагалі зробити все, що завгодно, щоб виглядати гарним у чужих очах. Такі люди ніколи нічого не просять для себе, вони не вміють відстоювати свої права. Іншими словами, їм притаманна занижена самооцінка і вони просто не поважають самого себе. Тому не дивно, що скоро й інші люди перестають їх поважати і рахуватися з ними.

Якщо Миротворцям не розпочати цілеспрямовано працювати над своєю самооцінкою, не спробувати побачити свої сильні сторони, полюбити себе такими, якими вони є, зі всіма перевагами і недоліками, їх долю буде сумною. Знедолені й неповажні, вони так і будуть завжди підлабузнюватися перед іншими людьми [33, с. 46].

Прихильники другого типу стратегії поведінки, Обвинувачі, або Блеймери, є зовсім іншими. Їхня поведінка носить зовсім протилежний

характер, завжди знаходячи привід обвинуватити своїх ближніх і дальніх у всіх смертних гріхах. Справжній Обвинувач не вдаватиметься до подробиць, він і не подумає спробувати бути об'єктивним чи піти на компроміс, Його мало хвилює справжній стан справ, головне для нього – завоювати авторитет у свого оточення. Завоювати з кулаками, максимально жорстко відстоюючи свою позицію, завжди однакову: «я гарний, ти – поганий! І все» [там само].

Прихильник третього типу стратегії поведінки – Обачливий, або Людина-комп'ютер, завжди залишається спокійним та холонокровним, ніколи не виявляє своїх почуттів. Розмовляє рівним, монотонним голосом, часто вживаючи складні звороти і незвичні слова, у справжньому значенні яких він і сам інколи не впевнений. Від може говорити про все і водночас ні про що. «Я висловлюю правильні речі, а до оточення з його почуттями у мене немає ані найменшої справи» – його гасло. Він так боїться помилитися, якимось чином зашкодити собі, що змушений витрачати величезну кількість енергії на постійний самоконтроль [33, с 46-47].

Нарешті, представник четвертого типу стратегії поведінки людей в конфліктних чи стресових ситуаціях, так званий Відчужений, Відсторонений або Дистрактор, здається, начебто взагалі нічого навколо себе не помічає. Щоб не діялося навкруги, він не реагує на події. Спурдивши навколо себе рятівний захисний кокон, Відсторонений може дивитися перед собою розфокусованим поглядом, вештатися безцільно або сидіти, увіткнувшись в монітор свого комп'ютера і не звертаючи ніякої уваги ні на шепіт колег, ні на явні претензії на його адресу [33, с. 47].

Цілком природно, що представники кожного типу по-різному можуть як викликати конфлікт, так і реагувати на нього і прагнути подолати його.

### *Контрольні запитання*

1. Назвіть основні підходи до подолання конфлікту.

2. Охарактеризуйте правила раціональної поведінки в конфліктній ситуації.

3. Розкрийте технології попередження конфлікту.

4. Назвіть способи подолання конфлікту.

5. Місце стресу у конфлікті.

## РОЗДІЛ 9. ЗАСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТУ

Негативний вплив конфлікту на взаємовідносини в колективі, в тому числі на характер спілкування між людьми, а відтак і на характер їх спільної діяльності несприятливим чином позначається на емоційно-психологічному стані працівників, на результатах виконання ними своїх виробничих функцій, а отже і на продуктивності праці, її ефективності та якості продукції. Тому управління конфліктом і прагнення належного його розв'язання повинні ґрунтуватися на використанні ефективних шляхів і засобів його розв'язання. У представників творчого середовища, в тому числі й інженерів, затяжний конфлікт здатний викликати серйозну кризу як особистого, так і творчого характеру. До того ж підвищена їх чутливість до образи (навіть уявної) зумовлює загострене сприйняття будь-яких критичних слів і зауважень стосовно їх творчих пропозицій, оригінальних інженерних рішень тощо.

Особливої гостроти конфлікт може набувати у тих випадках, коли він виникає між представниками різних науково-технічних шкіл чи напрямків, між людьми з істотно різними поглядами і підходами до розв'язання професійних завдань, які сповідують істотно різні принципи і мають різні естетичні ідеали. Крім того, значний вплив на характер, гостроту і тривалість конфліктів здійснюють такі риси і характерні якості особистості, як загальна і професійна культура і культура відносин, амбітність і рівень розвиненості толерантності, темперамент, почуття гумору тощо. У зв'язку з цим істотну роль у послабленні конфлікту та його розв'язанні може відігравати оточення конфліктуючих особистостей, насамперед люди, які є авторитетними для обох сторін конфлікту. Ця авторитетність може ґрунтуватися на різних чинниках – професійних, моральнісних, релігійних тощо, однак часто саме вона відіграє вирішальну роль у припиненні конфліктних відносин.

Однак дії цих людей мають бути досить виваженими і обережними, виходити з підвищеної чутливості сторін конфлікту щодо

неупередженості ставлення такої людини до позицій кожної із сторін. Адже в конфліктних ситуаціях кожному уявляється, що тільки його позиція є справедливою, будь-яка об'єктивність, де визнаються позитивні моменти позиції його опонента, викликає неприйняття і звинувачення в суб'єктивізмі. Ось чому так важливо знати засоби розв'язання конфлікту і кваліфіковано ними користуватися. Серед таких засобів вважаються основними такі, як експертиза, переговори, фасилітація, посередництво та арбітраж. Нижче вони розглянуті детальніше. Зазначимо також, що коли вказані засоби не допомагають подолати конфлікт, наприклад, між господарюючими суб'єктами, вони можуть його розв'язати через суд. При цьому обидві сторони повинні заздалегідь погодитися з будь-яким рішенням суду, а не затягувати конфлікт нескінченними апеляціями.

В той же час слід знати, що в будь-якому випадку успішне подолання конфлікту чи розв'язання конфліктної ситуації можливе лише за наявності прагнення обох сторін до її розв'язання. Крім того, незалежно від причин і сутності конфлікту, ініціатива його розв'язання має належати тій стороні, яка є більш розумною і яка добре усвідомлює, що конфлікт завжди завдає певної шкоди насамперед її власним інтересам, її громадському іміджу, авторитету та конкурентоспроможності її продукції і послуг. У цьому моменті чітко виявляється зв'язок між корпоративною культурою, прийнятою в організації, нормами ділової етики та рівнем конфліктності. Впровадження норм ділової етики у відносини між людьми та організаціями підвищує толерантність їх стосунків, знижує рівень конфліктності й полегшує можливості успішного розв'язання суперечностей і конфліктних ситуацій [100, с. 58-60].

Використання ефективних засобів розв'язання конфліктів виявляється особливо необхідним, коли ці конфлікти ускладнюють виконання важливих державних програм і проектів. Коли в них на конкурсних засадах беруть участь кілька інженерних колективів, які проектують вироби і технології та кілька виробничих підприємств, які



реалізують їхні розробки, конфлікт між ними стає практично неминучим. Це зумовлено тим, по-перше, що завжди престижно стати переможцем у конкурсі важливих і відповідальних робіт. По-друге, переможець отримує набагато більш вагому винагороду, ніж інші учасники конкурсу, та ще й стає учасником проекту, здійснюючи інженерний супровід практичного провадження своїх розробок.

### **9.1. Експертиза як засіб розв'язання конфлікту в інженерній справі**

Вибір засобів розв'язання конфліктів, які виникають у професійному середовищі інженерів і пов'язані з їх професійною діяльністю або зумовлені нею, істотною мірою залежить від характеру конфлікту і причин, які його викликали. Одним з ефективних і досить поширених засобів розв'язання конфліктів, пов'язаних з результатами інженерної діяльності, є *незалежна експертиза*. Вона застосовується у тих випадках, коли причиною конфлікту виступає визнання кращим одного з технічних рішень, коли інші рішення ненабагато поступаються йому, а то й переважають за певними показниками. Така ситуація буває доволі часто, оскільки інженерні завдання практично завжди носять багатокритеріальний характер, причому одні якісь критерії можуть суперечити іншим.

Взагалі під *експертизою* прийнято вважати дослідження і вирішення за допомогою висококваліфікованих фахівців у даній сфері, або експертів, якогось питання, що вимагає спеціальних знань, досвіду, а також розвинених аналітичних здібностей і неупередженості, особливо в тих ситуаціях, коли це їх розв'язання може трактуватися на користь однієї із конкуруючих сторін, зачіпаючи інтереси іншої сторони. Тому ще однією вимогою до експертів має бути уміння логічно і переконливо аргументувати свої позиції. Існує багато видів спеціалізованих експертиз – науково-технічна, екологічна, судова, медична,

бухгалтерська, експертиза проектів, будівель і споруд, експертиза дорожньо-транспортних пригод тощо.

Необхідність у науково-технічних і технологічних експертизах істотно зростає з ускладненням техніки і технологій та підвищенням вимог до них та розширенням спектру цих вимог. Наприклад, від деяких розробок для космічних об'єктів вимагають максимізації функціональних можливостей при істотному обмеженні на малогабаритні параметри. Для пасажирських літаків такими суперечливими вимогами можуть виступати збільшення місткості, а отже і загальної злітної ваги при зменшенні довжини пробігу. Достатньо поширеними практично для всіх технічних виробів є суперечливі вимоги збільшення їх міцності при зменшенні ваги. І подібних прикладів можна навести безліч. Як свідчить практика, у більшості випадків такі проблеми можуть бути успішно вирішені за рахунок пошуку вдалих оригінальних інженерних рішень. Природно, що у середовищі творчих особистостей цілком можливо, що буде запропоновано кілька таких рішень, і сам вибір найдоцільнішого з них вже сам по собі створює передумову виникнення конфлікту.

В практиці інженерної діяльності нерідко трапляються випадки, коли для розробки таких відповідальних технічних виробів в умовах суперечливих вимог відносно тих чи інших їх характеристик прийнято залучати два чи більше творчих колективів. Вони звичайно на конкурсній основі виконують паралельно альтернативні варіанти вирішення важливого завдання. При цьому цілком імовірно, що керівники цих колективів обирають критерієм досконалості різні показники. В результаті виявляється, що один виріб стає кращим за однією характеристикою, поступаючись конкуруючим варіантам за іншими. В той же час ці останні, переважаючи його за якоюсь іншою характеристикою, можуть істотно поступатися йому за зазначеною вище.

В таких випадках прийняття остаточного рішення виявляється досить складним завданням. Частіш за все воно відбувається вольовим

характером замовника чи високого державного посадовця. Недостатній рівень їхньої професійної компетенції здатний не тільки породжувати гостру конфліктну ситуацію, а й нанести певну шкоду справі, заради якої відбувався конкурс. Замовник чи держава у цілому можуть недоотримати очікуваних результатів, технічна система, що проектувалася, виявиться недостатньо ефективною, а то і взагалі нездатною виправдати надії, які покладалися на неї та її створення.

Прикладом може слугувати хибне рішення, яке було прийняте свого часу вищим партійно-державним керівництвом колишнього Радянського Союзу стосовно вибору Конструкторського бюро С. П. Корольова головним розробником ракетно-космічної системи, призначеної для польоту на Місяць, в той час як в Конструкторському бюро М. К. Янгеля вже були розроблені більш досконалі ракетноносії, здатні успішно виконати ці місії. В результаті країна, яка першою запустила штучний супутник Землі, громадянин якої Ю. О. Гагарін став першим космонавтом планети, поступилася у цьому престижному змаганні Сполученим Штатам Америки і була змушена взагалі відмовитися від виконання так званої місячної програми.

Для істотного зменшення можливості подібних помилок та імовірності пов'язаних з ними конфліктів доцільно перед тим, як приймати остаточне рішення, провести ретельну незалежну експертизу всіх запропонованих варіантів технічного розв'язання поставленої проблеми. Експертами мають виступати авторитетні фахівці з відповідної сфери професійної інженерної діяльності, які детально і неупереджено повинні проаналізувати всі переваги і недоліки кожної пропозиції і визначити не тільки кращу з них, але й розглянути можливість її подальшого удосконалення перш за все за рахунок використання тих рішень з «конкуруючих» розробок, які забезпечували певні їх переваги. Це істотно звужує простір для потенційного конфлікту.

Дійсно, тут, по-перше, визнається оригінальність і значущість творчих пошуків і досягнень кожного учасника конкурсу, по-друге,

з'являється можливість участі тих, хто не став його переможцем, в удосконаленні виробу за рахунок використання запропонованих саме ним розробок. Нарешті, по-третє, в результаті знайомства з результатами експертизи для кожного учасника конкурсу виникає реальна можливість як підвищення рівня своєї професійної компетенції, так і розвитку здібності критично оцінювати результати своєї фахової діяльності, своїх творчих пошуків.

Складність, багатофункціональність і високий рівень наукоємності багатьох сучасних технічних об'єктів і технологій істотно ускладнює проведення належної їх експертизи. Тому до складу експертних груп мають залучатися принаймні по два досвідчених фахівця в кожній із сфер, стосовно яких відбувається оцінка об'єкта. Такими сферами можуть, наприклад, бути міцність виробу, його надійність і ресурсні можливості, ремонтпридатність, гідро- чи газодинамічні особливості, тепловий режим роботи, енергоємність, функціональні можливості, повнота відповідності вимогам, закладеним при замовленні та формулюванні технічного завдання тощо.

Об'єктивність результатів експертизи і зменшення конфліктогенності ситуації досягається її відкритістю та регулярним інформуванням учасників конкурсу як сторін потенційного конфлікту про перебіг подій в процесі проведення експертизи, про виявлення сильних і слабких сторін кожного запропонованого проекту чи технічного рішення. Корисним при цьому може ставати також виявлення і обговорення за участю представників сторін суті сильних сторін проекту, змісту і причин окремих його недоліків та можливих шляхів і засобів їх подолання.

Дуже важливим при цьому стає подолання атмосфери ворожості та упередженості, формування ситуації взаємної зацікавленості сторін у подальшому доопрацюванні проекту з метою істотного удосконалення його техніко-економічних характеристик і споживчих якостей. Дехто заявляє, що це в принципі неможливо. Однак практика переконливо свідчить, що плідна співпраця різних, інколи навіть конкуруючих фірм

при створення складних і відповідальних технічних систем цілком можлива і може бути достатньо корисною як для кожної з них, так і для справи в цілому.

Яскравим прикладом такої можливості слугує прийняття рішення про організацію спільної радянсько-американської космічної експедиції за програмою «Союз-Аполон». Для її реалізації було спільно спроектовано і виготовлено спеціальний перехідний модуль з відповідними стиковочними вузлами. Цей досвід виявився корисним у подальшому при створенні Міжнародної космічної станції, яка постійно поповнюється все новими і новими модулями, які розробляють не тільки Росія і США, а й Євросоюзу, Японія та інші країни.

Досить цікавим у цьому плані слід вважати і проект «Морський старт», учасниками якого стали США, Росія, Україна і Норвегія. Використання там своєрідного плавучого космодрому на базі колишньої платформи для видобутку нафти в Північному морі допомагає істотно знизити загальні витрати часу і коштів, оскільки дає можливість відбуксирувати платформу в ту точку світового океану, з якої у даний час найдоцільніше здійснювати космічні старти.

Цілком очевидно, що успішній реалізації цих, як і багатьох інших складних багатосторонніх проектів передувало проведення численних нарад і експертиз, за результатами яких здійснювалося їх доопрацювання, усувалися недоліки і досягався очікуваний ефект. Важливо при цьому, що всі сторони були налаштовані не на захист своїх корпоративних інтересів, інколи досить сумнівних, а саме на забезпечення бажаного кінцевого результату. Саме така їх налаштованість, психологічна готовність до прийняття зауважень і прагнення належним чином виправити недоліки не тільки сприяє успішній розробці та реалізації складних, важливих і відповідальних проектів, а й допомагає уникати конфліктних ситуацій. Крім того, при організації спільної співпраці за результатами експертизи підвищується рівень толерантності учасників, отриманий досвід поширюється на інші сфери відносин, в тому числі й на відносини з іншими партнерами.

Однак необхідно підкреслити, що такий позитивний ефект досягається значною мірою завдяки правильному вибору експертів, їх доброзичливому, неупередженому ставленню до проведення всіх необхідних експертиз і ретельного забезпечення процедур підготовки і прийняття раціональних рішень з можливістю тією чи іншою мірою урахувати інтереси сторін. При цьому надзвичайно важливим чинником з позицій попередження конфлікту виступає довіра сторін до експертів, яка визначається перш за все рівнем їх кваліфікації та авторитету у професійному середовищі, їх особистісними рисами і якостями, насамперед моральнісними принципами і переконаннями.

Важлива роль як з позицій ефективного вирішення завдань, так і з позицій усунення і подолання можливих конфліктних ситуацій належить також особі, що приймає рішення. Нею може виступати або повноважний представник замовника, або куратор проекту, уповноважений державою або самим замовником. Від його вираженої позиції, його ставлення до учасників конкурсу, всебічно обґрунтованого підходу до вибору остаточного варіанту з множини розглянутих альтернатив визначальною мірою залежить не тільки успіх реалізації даного проекту, а й подальша співпраця з інженерними колективами, які брали участь у його розробці та експертизі.

## **9.2. Переговори як засіб розв'язання конфлікту**

Одним з дієвих засобів подолання конфліктів, в тому числі й тих, що виникають в процесі інженерної діяльності, виступають *переговори*, сутність яких полягає у спільному обговоренні сторонами конфлікту своїх вимог, претензій та інтересів, які й призвели до виникнення проблемної ситуації, а також можливих шляхів її розв'язання. Важливою особливістю переговорів постає усвідомлення обома сторонами конфлікту неможливості одночасно задовольнити їх вимоги і претензії та необхідності йти на певні поступки, що враховують

інтереси іншої сторони, допомагаючи виробити взаємоприйнятне розв'язання обговорюваної проблеми.

Життєва практика свідчить, що в окремих проблемних ситуаціях, які характеризуються зіткненням інтересів сторін і через це можуть перерости у відкритий конфлікт, має місце бажання цих сторін уникнути конфлікту, а коли він все ж відбувається, – скоріше його подолати. Подібні ситуації є характерними для випадків, коли, крім очевидних розбіжностей у підходах до розв'язання суто професійних завдань, у сторін є також і спільні цілі та інтереси. Саме ця обставина і створює дійсно вагомі підстави для реальної можливості успішного розв'язання конфлікту шляхом переговорів. Практика інженерної діяльності також зустрічається з подібними ситуаціями.

Слід відзначити, що конфліктні ситуації подібного характеру можуть виникати на самих різних рівнях – від міжособистісних до міждержавних, коли вони здатні переростати у серйозні збройні конфлікти. Оскільки ж при цьому обидві сторони можуть понести істотні людські й матеріальні втрати, в їх спільних інтересах було б уникнути конфлікту. І в таких випадках саме переговори виявляються найбільш ефективним засобом його уникнення чи розв'язання. До речі, на цьому положенні фактично побудована вся світова система дипломатії, найважливішим інструментом якої саме і є переговори.

Однак ведення переговорів взагалі виступає своєрідним мистецтвом, яке вимагає від їх учасників тактовності й тонкого уміння враховувати позицію опонента і в той же час відстоювати свої інтереси. Особливо це необхідно в ситуаціях ускладнення або загострення відносин. Так, відомий американський політолог К. Райт взагалі визначає дипломатію у широкому розуміння як застосування такту, проникливості й майстерності в будь-яких переговорах та угодах, а у «вузькому значенні слова вона є мистецтвом переговорів з метою досягнення максимуму цілей з мінімумом витрат у міжнародно-політичній системі, в якій війна є можливістю» [18, с. 11].

Підкреслимо, що при проведенні переговорів в конфліктних ситуаціях для учасників вкрай необхідними якостями мають бути витримка і високий рівень відповідальності, прагнення уникнути помилок, тим більш що сам процес переговорів часто відбувається в умовах «жорсткого» протистояння сторін, які інколи навіть дозволяють собі вдаватися до ультиматумів і прямих погроз застосування сили. У сфері інженерної діяльності подібні ситуації виникають в тих випадках, коли один з партнерів з якихось причин затягує виконання контрактних зобов'язань, а інший погрожує розірвати відносини з ним і розмістити замовлення у його конкурента.

Успіху переговорів завжди сприяє існування певної взаємозалежності між сторонами. Наприклад, для промислового виробництва подібна ситуація може виникати при бажанні постачальника продати свої вузли чи матеріали якомога дорожче, тоді як його потенційний споживач хотів би заплатити за них якомога меншу ціну. Спільним же інтересом сторін при цьому виступає сама ситуація торгу, коли сенс діяльності постачальника полягає у тому, щоб продати, а споживачеві вкрай необхідно придбати товар, який необхідний йому для виробництва своєї продукції. В цій ситуації сторони спочатку висувають висхідні пропозиції, називаючи так звані початкові ціни і приховуючи від партнера рівень своєї поступки, на який готові погодитися.

Між тим практично завжди можна визначити ту мінімальну ціну, за яку продавець в принципі згоден продати свій товар, й ту максимальну ціну, за яку покупець згоден його придбати. Після цього відбувається позиційний торг, в процесі якого кожна із сторін поступово йде на поступки. Цілком природно, що досягнення згоди між сторонами можливе лише у тому випадку, якщо мінімально прийнятна для продавця ціна  $a$  товару є меншою за максимальну ціну  $b$ , яку в принципі готовий заплатити покупець. В такому випадку існує, за влучним визначенням А. М. Гірника, «зона можливої згоди», яку наочно показано на рис. 36 [19, с. 135].

Уявляється цілком очевидним, що протилежному випадку, тобто при відсутності такої зони, торг виявився б взагалі безперспективним і



сторони в процесі його здійснення ні до якого взаємно задовільного результату ніколи б не змогли прийти.



Рис. 36 – Зона можливої згоди між продавцем і покупцем його твору

У процесі позиційного торгу в ньому об'єктивно виграє та сторона, яка в решті решт зможе захопити більшу частину зони можливої згоди. Однак суб'єктивно наслідки торгу необхідно оцінювати залежно від чіткості намірів сторін, обраної кожною з них стратегії ведення переговорів і мистецтва переконання опонента. Таким чином, реалізація кожним з партнерів його прагнення збільшити на свою користь частину зони можливої згоди залежить переважно від його уміння вести переговори, ефективного застосування ним відповідної аргументації і володіння психологічною технікою переконання.

Мета переговорів полягає в тому, щоб їх кінцевим результатом стала трансформація суперечності позицій та інтересів сторін не в потенційно конфліктну ситуацію, а в досягнення домовленостей, які б задовольняли обидві сторони потенційного чи реального конфлікту.

Звичайно в процесі переговорів враховуються не тільки ті моменти, на яких зосереджується боротьба сторін і які й відображають сутність спірних питань і суперечностей, а й ті, в яких відбувається співробітництво сторін. Тому не випадково Р. Фішер та У. Юрі вказують, що проведення переговорів може відбуватися з використанням двох основних стратегій. Першою з них виступає традиційна стратегія позиційної боротьби, а другою – стратегія співробітництва (або колаборативності), яку ще інколи називають стратегією принципівних переговорів (рис. 37).

Як зазначає А. М. Гірник, представники *позиційного підходу* схильні сприймати переговори як боротьбу із супротивником, перемогу в якій здобуває той, хто:

- створює для суперника труднощі;



Рис. 37 – Основні стратегії ведення переговорів

- зберігає свободу власних дій та обмежує можливі дії супротивника;

- використовує у своїх цілях резерви супротивника (наприклад, робить із документів або фактів, на які посилається супротивник, корисні для себе висновки);

- роз'єднує сили супротивника (принцип «divide et impera», тобто «поділяй і пануй», який стародавні римляни застосовували у відносинах із сусідніми державами);

- паралізує головний координаційний центр супротивника (біблійний Давид переміг велетня Голіафа, влучивши йому каменем у голову);

- спрямовує головний удар у слабо захищене місце (б'є по найслабшій ланці);

- захоплює суперника зненацька тощо [19, с. 135].

Прихильники *колаборативної стратегії* проведення переговорів виходять з того, що вони мають бути орієнтовані не на протиборство, а на співробітництво сторін у розв'язанні спірних питань і суперечностей та на максимально можливе задоволення інтересів і прагнень сторін потенційного чи реального конфлікту. Використання цієї стратегії вимагає від сторін готовності до чіткого розмежування їх вимог та

інтересів як учасників переговорів. А це передбачає розуміння ними сутності інтересів і вимог.

**Інтереси сторін** являють собою основні їх цінності, які потребують справедливого і надійного задоволення і не підлягають обговоренню. В процесі переговорів припускається лише можливість обговорення черговості та ієрархічної послідовності задоволення інтересів сторін.

**Вимоги** ж являють собою чітко сформульовані учасниками переговорів і послідовно обстоювані ними уявлення про те, що треба зробити сторонами для задоволення своїх інтересів. Вимоги звичайно піддаються оцінці, вони можуть обговорюватися і дещо змінюватися в ту чи іншу сторону як можливі поступки. Однак метою переговорів мають бути домовленості не про вимоги, а про можливі рішення, які б задовольняли інтереси учасників переговорів як сторін конфлікту.

Успішна реалізація колаборативної стратегії переговорів досягається за умови послідовного використання такої сукупності принципів.

*По-перше*, необхідно **відокремлювати людей від проблеми**, тобто жорстко поводитися з проблемами і м'яко з людьми. Оскільки люди звичайно ідентифікують себе зі своїми позиціями, проблеми особистісних відносин слід відокремлювати від відносин, що стосуються обговорюваної проблеми. Для цього доцільно спробувати в уяві поставити себе на місце опонента, зрозуміти його інтереси, демонструючи повагу до них, і на цій підставі спробувати зрозуміти сутність справи. Це допомагає знаходити спільні інтереси, а отже і відшукати взаємно прийнятне розв'язання проблеми при послідовному обстоюванні сторонами власних інтересів.

*По-друге*, необхідно **відокремити інтереси від вимог**. Виходячи з того, що кожна людина і кожна організація можуть мати множину інтересів, слід знати, що їх можна задовольнити різними шляхами і способами. Тому з'ясування своїх інтересів допомагає замість малопродуктивного узгодження несумісних вимог розпочати пошук спільних інтересів, який дозволяє реально знайти взаємно прийнятні

шляхи можливого задоволення інтересів опонента і тим самим забезпечити успішне розв'язання проблеми. У такому разі вимоги немов би відходять на другий план і уявляються не такими вже й значними.

*По-третьє, необхідно **відокремити минуле від майбутнього**.* Потрібно зосередитися на сьогоднішні і перспективах розвитку відносин. Звернення ж до історії колишніх проблемних ситуацій і відкритих конфліктів між сторонами є непродуктивним і тільки заважає розв'язанню актуальних спірних проблем. Слід пам'ятати, що час змінює не тільки техніку і технологію, не тільки людей та їх відносини, а й цілі та інтереси, з яких і треба виходити.

*По-четверте, необхідно **відокремити результат від процесу**.* Для цього доцільно здійснити пошук і детальний аналіз всієї множини можливих альтернативних шляхів розв'язання спірних проблем з метою знаходження взаємовигідних варіантів. Для цього разом з партнером слід висунути якомога більше ідей і варіантів для їх обговорення, а потім в процесі критичного їх аналізу відібрати найбільш перспективні, які збільшують імовірність досягнення угоди, прийнятної для обох сторін конфлікту.

*По-п'яте, доцільно **відокремити критерії рішення від емоцій**.* Для цього в процесі переговорів слід постійно наполягати на використанні об'єктивних критеріїв оцінки кожної пропозиції. Об'єктивними вважаються критерії, які ґрунтуються на наукових принципах, на нормах справедливості (правда, розуміння справедливості у кожної із сторін може інколи істотно відрізнятися) та на понятті ефективності.

Послідовне використання розглянутих принципів дозволяє не просто досягнути згоди між сторонами стосовно вибору шляхів і способів подолання конфлікту чи розв'язання конфліктної ситуації, а й відкрити реальні шляхи пошуку додаткових вигід та встановлення між ними у подальшому плідних партнерських відносин, насамперед у виробничій сфері.

У будь-якому разі доцільно пам'ятати, що переговори являють собою достатньо дієвий засіб подолання конфлікту, однак вони вимагають певної налаштованості сторін на пошук спільних взаємоприйнятних рішень, які б задовольняли інтереси обох сторін. Тому вони не повинні зводитися до боротьби виключно за власні інтереси без урахування інтересів партнера по переговорах, а мають полягати для кожної сторони у визначенні свого порогу поступок і пошуку зони можливої згоди. В процесі переговорів завжди слід пам'ятати про двошарову природу цілей. Безпосередні цілі переговорів не повинні закривати від учасників перспективні можливості їх стратегічного партнерства у майбутньому.

### **9.3. Фасилітація як засіб розв'язання конфлікту**

*Фасилітація* (від французького *facilitation* – спрощення, полегшення) являє собою такий спосіб розв'язання конфліктної ситуації, який полягає у зменшенні числа взаємних вимог і претензій протилежних сторін реального чи потенційного конфлікту шляхом детального обговорення позицій кожної з них і взаємного прагнення до знаходження можливих способів максимального їх узгодження. Здійснюється фасилітація звичайно у формі організації в групі, до якої належать сторони конфлікту, цілеспрямованого колективного обговорення і розв'язання проблемної ситуації, яка й викликає конфлікт.

Обов'язковою умовою при цьому виступає наявність головуючого (медіатора або фасилітатора). Тут, за словами А. М. Гірника, «треба мати на увазі, що «головуючий» – це назва формальної ролі, а «фасилітатор» – характеристика змісту діяльності. Головуючий не є фасилітатором, якщо не організовує ефективного обговорення проблеми і не сприяє її

розв'язанню групою». На його переконання, «фасилітатором може бути незалежна «третя сторона», запрошена сторонами для «раціоналізації» процесу досягнення домовленості, або один із членів групи, який бере на себе відповідну «командну роль», нарешті, у формально структурованій групі цю функцію має за потреби виконувати керівник» [19, с. 153].

У будь-якому разі фасилітатором повинен бути достатньо авторитетний для обох конфліктуючих сторін фахівець, який не підтримує жодну з них і здатний не тільки об'єктивно і неупереджено оцінювати позиції кожної та їх пропозиції стосовно шляхів і можливостей подолання конфліктної ситуації, а й переконувати сторони у взаємній прийнятності тієї чи іншої пропозиції або, принаймні, прийнятності її для взаємного обговорення як бази переговорів з наступною можливістю внесення до неї змін і доповнень.

Потреба групи у фасилітаторі виникає у тих випадках (рис. 38), коли, *по-перше*, у групі зібрані незнайомі або мало знайомі між собою люди, і для організації та ефективного здійснення їх спільної діяльності їм необхідно приборкати власні амбіції, свідомо підкорити їх загальним інтересам групи.



Рис. 38 – Об'єктивні чинники, що зумовлюють потреби у фасилітаторі

*По-друге*, фасилітатор виявляється необхідним також у випадку істотно різних, навіть протилежних цілей, позицій і поглядів членів

групи на сутність певної важливої для них проблеми, ефективне розв'язання якої краще здійснювати за його участі й допомоги.

*По-третє*, фасилітатор стає надзвичайно корисним у випадках, коли група занадто пасивна, а конфліктна ситуація не тільки має місце, а й заважає ефективному здійсненню групою спільної діяльності. *По-четверте*, наявність фасилітатора буде вкрай необхідною при необхідності розв'язання нових, нестандартних проблемних ситуацій, з якими група стикається вперше й не бачить шляхів успішного їх подолання. Нарешті, *по-п'яте*, фасилітатор може відігравати вирішальну роль у подоланні конфлікту у тих випадках, коли між сторонами існують певні підозри, недовіра, виникає страх маніпулювання їх думками та інтересами тощо.

Сторони можуть запрошувати на роль фасилітатора зовнішню відносно групи людину і в тих випадках, коли у сторін виникає взаємна підозра, що головуючий на зборах зловживає наданими йому повноваженнями у власних інтересах. Запрошений же сторонами авторитетний нейтральний фасилітатор завжди неухильно дотримується визначеної і взаємно узгодженої процедури обговорення проблеми. Він рішуче припиняє будь-які спроби ухилитися від обговорення проблеми по суті або спроби вносити додаткові ускладнення у процес розв'язання проблеми. В той же час він підтримує конструктивне її обговорення і внесення слушних пропозицій. Фасилітатор всебічно уникає конфронтації і рішуче присікає спроби деструктивних дій чи висловлювань учасників обговорення, фіксує всі пропозиції і визначає можливі точки згоди.

У процесі пошуку розв'язання обговорюваної проблеми фасилітатор повинен постійно враховувати такі три основні чинники, порушення балансу яких створює реальну загрозу можливості її успішної фасилітації (рис. 39).

Такими чинниками виступають: а) люди, що є учасниками конфлікту; б) зміст проблеми, яка і призвела до конфліктної ситуації; в) визначені процедури обговорення проблеми й пошуку шляхів її подолання.

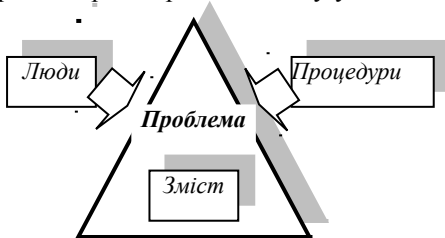


Рис. 39 – Основні чинники, баланс яких сприяє фасилітації

Керівник також може виконувати функції фасилітатора, насамперед в процесі бесід, нарад, зборів тощо, в яких він бере участь.

Процедури фасилітації повинні бути спрямовані на спрощення наявних суперечностей і зменшення їх числа. Вони можуть застосовуватися в таких ситуаціях: а) при груповій командній роботі над розв'язанням складної суперечливої проблеми; б) в управлінні людьми та їх колективами; в) при проведенні різних нарад і зборів; г) при формуванні шляхів реалізації обраної стратегії розвитку організації; д) при управлінні процесами і змінами.

При проведенні наради можливе несподіване загострення ситуації, яке може бути зумовлене, наприклад, наслідками міжособистісної сутички між двома працівниками. В такому випадку фасилітатор має зупинити сутичку і запропонувати повернутися до розгляду спірного питання пізніше у вузькому колі. При розгортанні дискусії з жорстким протистоянням позицій сторін для фасилітації ситуації доцільно застосувати метод «плюс-мінус». Він полягає в тому, що спочатку збираються всі аргументи «за», потім всі аргументи «проти». Аргументи обох множин послідовно записуються двома стовпцями на дошці чи на папері. При цьому забороняється повторювати одні й ті ж аргументи. Наочне їх бачення і можливість зіставлення «плюсів» і «мінусів» допомагає прояснити ситуацію і сприяє виробленню сторонами спільного її образу. У випадку, коли в процесі її обговорення один з учасників дискусії демонструє підвищену активність, не даючи змоги



висловити свої думки іншим, фасилітатор дякує йому за активність і звертає увагу на те, що іншим теж необхідно надати змогу висловитися.

Завданням фасилітатора в процесі його роботи з групою слід постійно підтримувати три взаємопов'язані між собою групи процесів, які взаємно зумовлюють успішне здійснення один одного. Цими процесами виступають: 1) вирішення завдання фасилітації проблеми та її розв'язання; 2) забезпечення неухильного дотримання ним і учасниками обговорення визначеної процедури ведення обговорення проблеми; 3) створення і підтримання позитивної психологічної атмосфери в групі (рис. 40).

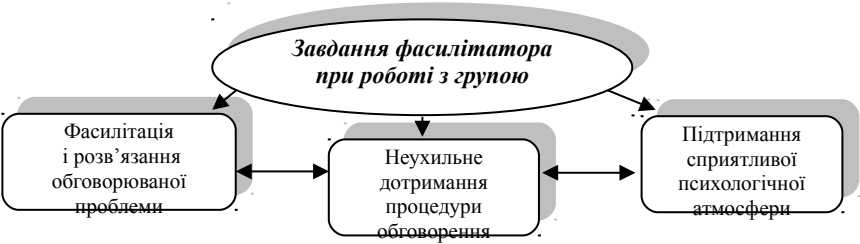


Рис. 40 – Процеси, які має підтримувати фасилітатор при роботі з групою

Успішну реалізацію кожного з цих процесів забезпечує застосування специфічних засобів, наведених в таблиці 5.

Таблиця 5. – Засоби забезпечення реалізації завдань фасилітатора [9].

<i><b>Вирішення завдання</b></i>	<i><b>Забезпечення</b></i>
Ініціювання	Знайомство і вітання
Висловлення думки	Уважне слухання
Уточнення пропозиції	Розрядка напруженості
Розробка плану	Пошук компромісу
Розвиток ідей	Схвалення і підтримка
Підбиття підсумків	Забезпечення спілкування

Перевірка	
-----------	--

Для успішного досягнення мети з фасилітації розв’язання конфліктної ситуації, виконання необхідних для цього функцій фасилітаторові необхідно здійснювати відповідні дії, перелік яких наведено в таблиці 6.

Таблиця 6. – Взаємозв’язок функцій, мети і дій фасилітатора, спрямованих на вирішення завдання [19].

<b>Функція</b>	<b>Мета</b>	<b>Дії</b>
Ініціатор	Дати групі мету і спрямування обговорення проблеми	Пропонувати цілі, завдання, визначити проблеми
Пошук інформації	Досягти розуміння потреби в інформації	Запитувати факти, які стосуються проблеми
Надання інформації	Забезпечити потрібною інформацією	Надавати факти, що стосуються справи
Пошук думки	Перевірити наявність консенсусу	Запитувати учасників про думки і почуття

Закінчення таблиці 6

Надання думки	Забезпечити базис для думок групи	Заявляти про свої думки і почуття
З’ясування	Прояснити зміст ідей і понять	Визначати терміни, інтерпретувати ідеї
Розробка	Зменшити неясність, демонструвати наслідки	Давати приклади, розвивати значення
Координація	Узгоджувати питання	Пропонувати способи узгодження різних питань
Розробка процедури	Встановити порядок	Рекомендувати порядок денний
Резюмування	Показати, як ідеї пов’язані між собою	Об’єднувати питання, які пов’язані між собою

Для фасилітації проблеми та успішного її розв'язання фасилітаторові необхідно сформувати і постійно підтримувати сприятливу психологічну атмосферу в роботі групи, яка б активно допомагала ефективному подоланню конфліктної ситуації. Відповідні його дії, спрямовані на вирішення цих завдань, наведені в таблиці 7.

Таблиця 7. – Взаємозв'язок функції, мети і дій фасилітатора, спрямованих на підтримання робочої атмосфери в групі

Функція	Мета	Дії
Заохочення	Підбадьорити інших, висловити їм визнання	Бути дружнім, теплим і чуйним
Висловлення почуттів	Звертати увагу групи на реагування	Висловлювати почуття і звертати увагу на почуття інших
Зменшення напруги	Зменшити напругу	Жарти, гумор, перерва
Примирення	Зберігати єдність групи	Пропонувати компроміси, визнавати помилки

Закінчення таблиці 7

Сприяння спілкуванню	Підтримувати відкриту дискусію	Звертатися до «тихих» учасників, пропонувати процедури обов'язкової участі у спілкуванні
Встановлення стандартів	Інформування групи про напрямок руху	Заявляти стандарти
Інтерпретація	Пояснення того, що було сказано	Перефразування
Слухання	Забезпечити промовцю стимулюючу аудиторію	Сприйняття ідей від групи, демонстрація уваги

Техніка фасилітації саме і ґрунтується на створенні не просто емоційно позитивної атмосфери, а на встановленні духу доброзичливості і взаємного прагнення успішно розв'язати обговорювану проблему. Тому її забезпечення досягається високим

рівнем володіння фасилітатором технікою фасилітації. Так, на початку процесу обговорення проблеми він питає, хто хотів би висловитися, і фіксує підняті руки, встановлює черговість виступів. В той же час він може запропонувати групі і процедуру переривання черговості, коли бачить нестримне бажання когось із присутніх відреагувати на певне висловлювання оратора. Однак, прагнучи не допустити конфронтації і навіть просто загострення ситуації, фасилітатор дозволяє тому, кому позачергово надає слово, стисло висловити думку і, якщо там

#### 9.4. Посередництво у розв'язанні конфліктів

**Посередництвом** вважається такий засіб подолання конфлікту чи розв'язання конфліктної ситуації, в процесі застосування якого посередник, тобто третя сторона, активно допомагає конфліктуючим сторонам провести цілеспрямований пошук шляхів і способів подолання суперечностей з метою досягнення взаємоприйнятного рішення (рис. 41). У науковій і навчально-методичній літературі інколи зустрічаються також і синоніми термінів «посередництво» і «посередник», якими виступають запозичені з англійської мови слова відповідно «медіація» та «медіатор».

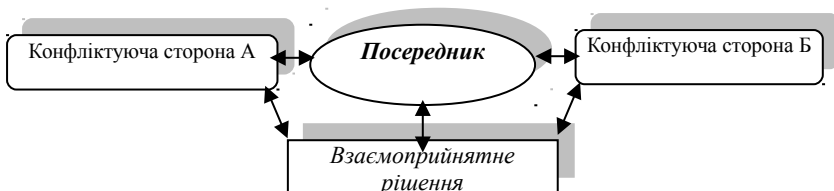


Рис. 41 – Роль посередника у розв'язанні конфлікту

Посередник звичайно активно стимулює конструктивне обговорення сторонами спірних питань і прагне створити сприятливі умов для певного порозуміння сторін з метою недопущення переростання спірних питань в конфліктні ситуації, а коли конфлікт вже має місце, то з метою успішного його подолання і примирення сторін

шляхом активного пошуку і прийняття взаємоприйнятної для обох конфліктуючих сторін рішення.

Досягнення такого рішення і згоди з ним обох сторін звичайно може бути реалізовано в поетапному процесі за участю посередника та його дій. Це зумовлено необхідністю попереднього з'ясування наявності певної спільності та взаємозв'язку інтересів сторін, створення атмосфери взаємної довіри між ними та поступового зростання рівня цієї довіри, формування їх готовності до спільного пошуку шляхів і засобів збалансованого розв'язання конфлікту. Звичайно одним з важливих завдань посередника виступає стримання можливості ескалації конфлікту й подальшого загострення відносин між його сторонами. Однак існують випадки, коли він може допускати тимчасове їх загострення з метою, *по-перше*, продемонструвати непродуктивність обраної сторонами тактики ведення переговорів, *по-друге*, більш чіткого виявлення вимог і претензій сторін одна до одної, і *по-третє*, визначення можливостей і шляхів ефективного досягнення згоди між сторонами.

Таким чином, медіація, або посередництво являє собою процес, в якому незалежна третя особа допомагає сторонам конфлікту дійти згоди. Вона є добровільною, неформальною і достатньо гнучкою процедурою. Її основна перевага полягає у конфіденційному характері ведення переговорів посередника зі сторонами. Більш того, перші етапи застосування медіації взагалі можуть здійснюватися без безпосередньої участі конфліктуючих сторін. Тут медіатор по черзі контактує з кожною із сторін, з'ясовуючи умови їх можливої згоди на безпосередні переговори за його участі.

Ще однією перевагою медіації слід вважати те, що сторони в процесі її застосування можуть спілкуватися між собою безпосередньо, а не через своїх представників, якими, наприклад, при спробі розв'язання конфлікту в суді виступають адвокати чи юрисконсульти. Це дозволяє їм постійно зберігати контроль на процесом досягнення згоди і оперативно приймати рішення стосовно тих чи інших поступок, або

стосовно прийняття тих чи інших умов, які висуває протилежна сторона. Важливими перевагами використання посередництва як ефективного засобу розв'язання конфлікту виступають також рівноправність сторін та їх можливість заощадження часу і коштів у порівнянні зі спробами розв'язання конфлікту через суд.

Практикою напрацьовані різні моделі посередництва. Найбільш м'яка, за виразом А. М. Гірника, полягає в тому, що медіатор переважно слідує за процедурою, прагне не втручатися у сам процес спілкування сторін і сутність їх переговорів, не намагається сам дослідити сутність спірної ситуації. Тому він звичайно не вносить своїх власних пропозицій стосовно шляхів і способів її врегулювання. В деяких інших моделях посередництва медіатор спільно зі сторонами активно досліджує факти і обставини, що викликали конфлікт, прагне підштовхнути сторони до спільного неупередженого аналізу фактів і можливих шляхів розв'язання конфлікту. Інколи для цього він навіть може використовувати засоби певного тиску на сторони чи їх заохочення з метою прийняття ними запропонованого ним варіанту рішення стосовно розв'язання конфліктної ситуації. В той же час посередник повинен постійно пам'ятати, що остаточне прийняття рішення завжди залишається прерогативою самих конфліктуючих сторін.

В інших моделях медіації посередник у своїй діяльності повинен бути орієнтований переважно на успішне розв'язання проблемної ситуації, на досягнення домовленості між конфліктуючими сторонами та на відновлення чи навіть поліпшення відносин між ними.

На відміну від фасилітації, метою медіації виступає її спрямування на досягнення згоди між сторонами, в той час як фасилітація спрямована на пошук найкращого варіанту рішення. Крім того, посередництво звичайно застосовується у вкрай суперечливих ситуаціях, для яких характерні спори, суперництво, навіть ворожість, тоді як для фасилітації характерна наявність певної проблеми, а істотних розбіжностей і незгоди стосовно підходів до її розв'язання може й не бути. Нарешті, фасилітація застосовується у випадках, коли справа

стосується групи з трьох і більше осіб, в той час як медіація застосовується для розв'язання конфліктів між двома сторонами.

Посередництво як ефективний засіб розв'язання конфліктних ситуацій застосовується в найрізноманітніших сферах. А. М. Гірник наводить такі їх приклади, як сімейна медіація (сутички між подружжям, батьками і дітьми, процес розлучення і поділ майна), шкільна медіація, медіація в громаді (розв'язання сусідських спорів, хуліганство і бійки, пошкодження власності, спори щодо собак, спори між квартирновласниками і наймачами, спори родичів щодо дітей), медіація комерційних спорів, посередництво у цивільних і кримінальних справах, у трудових конфліктах, управління конфліктами на робочому місці, посередництво у конфліктах між владними структурами і громадами (екологічні конфлікти, конфлікти, пов'язані з «ущільнюючою» забудовою), посередництво в політичних конфліктах, міжнародне посередництво [19, с. 169].

Водночас така множина різноманітних сфер, де може застосовуватися посередництво, не виключає того, що його здійснення ґрунтується на певних загальних принципах. Такими принципами прийнято вважати такі (рис. 42):

- 1) рівноправність сторін у процесі розв'язання конфлікту;
- 2) нейтральна позиція медіатора стосовно конфліктуючих сторін;
- 3) конфіденційність процесу посередництва і аргументів сторін;
- 4) добровільність участі сторін та їх згода на посередництво.



Рис. 42 – Основні принципи посередництва

У той же час не слід розглядати вказані принципи як щось абсолютне і непорушне. Так, принцип *рівноправності сторін* в процесі медіації полягає у їх рівному праві погоджуватись на посередництво і на вибір його форми і самого посередника, на висловлення своїх позицій і визначення порядку денного зустрічі, на оцінку прийнятності тих чи інших пропозицій і на участь у формулюванні положень підсумкової домовленості.

Однак в життєвій практиці нерідко трапляються випадки, коли за тим чи іншим чинником позиція однієї із сторін є більш сильною. Маються на увазі її фінансово-економічний стан, певні соціально-психологічні переваги, державна підтримка тощо. В такому разі медіаторові необхідно збалансувати співвідношення сил і позицій сторін з метою забезпечення можливості проведення конструктивних переговорів. Він може досягти цього шляхом надання більш слабкій стороні дрібних переваг. Наприклад, в міжнародних переговорах посередник може використовувати засоби тиску на незговірливу сторону, наприклад загрозу застосування проти неї економічних, політичних чи дипломатичних санкцій. Тим самим рівноправність сторін фактично дещо обмежується заради забезпечення рівності їх переговорних позицій або для забезпечення результативності переговорів.

*Нейтральність медіатора* також звичайно виступає лише теоретичним побажанням. В дійсності ж нейтральна відносно обох учасників конфлікту сторона взагалі не існує, і посередником їм доводиться обирати зацікавлену сторону. А то і взагалі подібна сторона сама пропонує їм своє посередництво. Так, у спробах розв'язання довготривалого палестино-ізраїльського конфлікту посередником виступають США, які навіть не приховують своїх особливих відносин з Ізраїлем, і тому за великим рахунком вони не можуть вважатися нейтральною стороною. Подібні зауваження і приклади випадків порушення можна навести й по іншим принципам посередництва.



Цікаво розглянути функції посередника. Так, конфліктолог Дж. Волл нараховує 50 завдань, або функцій посередника. А. М. Гірник, об'єднуючи й узагальнюючи наявні точки зору, визначає такі функції посередника [19]:

1. *Аналітична*, яка полягає не тільки в постійному аналізі ситуації самим медіатором, а й у стимулюванні ним сторін аналізувати її та відрізняти факти від інтерпретацій. При цьому важливо виявити і показати сторонам їх спільний інтерес у залагодженні конфлікту. Успішне виконання цієї функції вимагає високої компетенції посередника у предметі спору, його необхідної юридичної та економічної підготовки, розуміння психології конфлікту та особистостей учасників конфлікту, а також наявності досвіду розв'язання подібних конфліктів.

2. *Процедурна*, яка полягає у здатності посередника домовлятися зі сторонами про правила поведінки в процесі переговорів та забезпечувати їх дотримання, а при спробах порушення цих правил – рішуче вказувати на це порушникові і вимагати дотримуватися їх.

3. *Терапевтична*, яка призначена для того щоб посередник всебічно демонстрував свою повагу до кожної із сторін і зацікавленість в успішному розв'язанні конфлікту між ними. Виконання цієї функції полягає у наданні сторонам можливості висловитися і вгамувати емоції. Інколи сторонам важко домовитися не через розбіжність інтересів, а через те, що пропозиції іншої сторони сприймаються як принизливі, несправедливі, такі, що призводять до «втрати обличчя». В таких випадках посередникові достатньо просто змінити формулювання пропозицій, тому важливо, щоб він умів це робити.

4. *Інформаційно-консультативна*, зміст і сутність якої полягають у наданні посередником необхідної сторонам інформації, перш за все правової. Однак він не повинен брати на себе функції професійного консультанта. Так, він може нагадати сторонам, що певні відносини регулюються відповідним законом, навести відповідне положення закону, але не повинен його тлумачити чи роз'яснювати. При виникненні

у якоїсь із сторін сумнівів щодо тих чи інших пунктів досягнутої угоди, він радить звернутися до адвоката.

5. *Контрольна*, змістом якої виступає оцінка посередником міри реалістичності пропонувананих домовленостей, перевірка того, чи мають сторони необхідні повноваження і ресурси, чи прагнуть вони до розв'язання конфлікту. Звичайно він не повинен контролювати виконання сторонами досягнутих домовленостей, оскільки вони добровільно досягли певних угод, то так само добровільно й мають їх виконувати.

6. *Навчальна*, призначенням якої виступає прищеплення посередником конфліктуючим сторонам здатності і бажання ефективно вести спілкування і переговори. Навчання сторін таким діям і формування у них відповідних якостей набуває особливого значення для успішного розв'язання конфліктів за допомогою посередництва у шкільному чи студентському середовищі. Однак воно необхідне для будь-яких сфер індивідуального і суспільного життя, в тому числі може бути корисним і для творчого середовища.

7. *Креативна*, яка полягає у здатності посередника пропонувати в деяких випадках свої власні ідеї, спрямовані на розв'язання проблемних ситуацій та подолання конфліктів. Звичайно вважається, що конфліктуючі сторони більш схильні схвалювати ті ідеї та рішення, в розробці яких вони самі брали участь. Тому посередник може вносити власні пропозиції лише у тих випадках, коли сторони зайшли в тупик і виявилися неспроможними знайти ефективне рішення, або ж в ситуаціях, коли пропозиція нейтральної сторони сприймається учасником переговорів краще, ніж пропозиція іншої сторони конфлікту. Однак вироблення дієвого і взаємоприйняттого рішення вимагає від посередника розвинених креативних здібностей.

Канадський дослідник проблем конфліктології Роберт Берт пропонує сукупність принципів діяльності посередника, які він сформулював у вигляді таких стислих фраз-нагадувань [19, с. 178]:

*Завдання-час-знаряддя.* Завдання повинно бути зрозумілим, має бути визначено певний час, з яким погоджуються і якого дотримуються всі сторони конфлікту, мають бути забезпечені відповідні знаряддя для роботи.

*Процес, а не зміст.* Посередник дбає про дотримання сторонами процедури і спрямовує їх на співпрацю, але не вирішує проблеми за них.

*Судження, а не засудження.* Посередник не оцінює і не критикує сторони, його судження є результатом активного слухання і аналізу. Вони спрямовані на перевірку правильності розуміння ним тверджень і пропозицій, висловлених сторонами.

*Відповідь, а не реакція.* Посередник не повинен реагувати на почуте з позицій власних переконань і цінностей і має прагнути до без оціночної інструментальної відповіді, сприяючи співпраці і порозумінню сторін.

*Гідність і повага народжують довіру.* Демонстрація посередником своєї поваги до сторін і визнання ним їхньої гідності має поєднуватися з їх переконанням у тому, що для розв'язання конфлікту необхідно перш за все захотіти його розв'язати.

*Мандат і дозвіл.* Посередник повинен переконатися в тому, що сторони надали йому повноваження заглиблюватися в сутність їхнього конфлікту та працювати разом з ним по його розв'язанню.

*Місце, позиція, присутність.* Посередник повинен пам'ятати, що він має бути рівновіддаленим від сторін, постійно опікуватися тим, щоб налагодити ефективне співробітництво між ними.

*Слухати, слухати, слухати.* Тільки уважно слухаючи обидві сторони, посередник отримує можливість сприяти виходу прихованого конфлікту на поверхню і продемонструвати сторонам модель поведінки, наслідування якій відкриває шляхи успішного розв'язання конфлікту.

*Дбай про процес, а не про результат.* Посередник не повинен пропонувати сторонам можливе рішення навіть тоді, коли воно уявляється йому очевидним. Він має передовсім дбати про співпрацю сторін.

Таким чином, посередництво може бути ефективним тільки в тому разі, якщо медіатором є високопрофесійний фахівець з розв'язання складних конфліктних ситуацій. Він повинен одночасно бути і психологом, і умілим педагогом, і юристом, і економістом. Однак перш за все він повинен бути постійно спрямованим на доброзичливе ставлення до учасників конфлікту і щиро прагнути допомогти їм в успішному його подоланні.

### **9.5. Арбітраж як засіб подолання конфлікту**

***Арбітраж*** – спеціалізований судовий засіб, який використовується для мирного вирішення спірних питань, в тому числі і конфліктних ситуацій між сторонами, які за взаємною згодою передають відповідну справу на розсуд незалежного судді-арбітра або так званого третейського суду. На відміну від фасилітації та посередництва арбітраж полягає не в участі судді у пошуку компромісних взаємоприйнятних рішень шляхом обговорення разом зі сторонами можливих їх поступок, а тільки вислуховує позиції та взаємні претензії сторін та вирішує їх відповідність чинним нормам права або, коли ситуація не підпадає під існуючі норми, керується прецедентами із судової й арбітражної практики.

Арбітром у розв'язанні складних спірних питань між конфліктуючими сторонами повинен бути достатньо авторитетний і компетентний фахівець-правник. У зв'язку з цим від нього вимагається наявність високої кваліфікації у різних галузях права, чітке розуміння сутності справи, яку він розглядає, позицій та справжніх намірів сторін. В особливо складних випадках після знайомства з сутністю конфлікту та позиціями сторін арбітр може запрошувати експертів з тих чи інших питань і при прийнятті неупередженого остаточного рішення враховувати їх висновки та рекомендації. Однак саме рішення він приймає одноосібно з відчуттям своєї особистої відповідальності за

можливість подолання конфлікту і досягнення дієвого примирення сторін у їх взаємних інтересах.

Рішення арбітра є обов'язковим для конфліктуючих сторін і не підлягає оскарженню чи спробам перенести розгляд спору в судові установи.

Використання арбітражних процедур набуло значного поширення при залагодженні трудових конфліктів і примирення сторін, тобто працівників та роботодавців, у зарубіжній практиці. Так, в європейських країнах, США і Японії досудові процедури врегулювання трудових спорів і конфліктів стали звичайним явищем. За їх допомогою часто вдається ще у передстрайковий період дійти взаємоприйнятної угоди між сторонами й уникнути страйків та пов'язаних з ними значних матеріальних і фінансових втрат. За послугами арбітрів сторони звертаються і в період страйку, коли не вдається розв'язати трудовий конфлікт шляхом переговорів між профспілками і підприємцями.

Арбітраж набув високого авторитету в західній практиці, оскільки саме за допомогою арбітрів часто вдається успішно розв'язати найскладніших ситуацій, які перед звернення до них вже зайшли у здавалось би безвихідь, або у глухий кут і які не змогли розв'язати ні переговори сторін, ні жодна з судових інстанцій. В США регулювання трудових відносин в державному секторі здійснює спеціальна Федеральна колегія. Її президент у складних випадках створює комісію, яка надає конфліктуючим сторонам рекомендації та здійснює спеціальні процедури по їх примиренню.

Рішення цієї комісії є остаточним і обов'язковим для виконання сторонами конфлікту.

Для розв'язання можливих конфліктних ситуацій в Міністерстві праці США створено спеціальне Бюро з трудових відносин і програм співпраці. Його завдання полягають у заохоченні програм співпраці між профспілками та менеджментом у сфері поліпшення якості умов праці заради зростання продуктивності праці і підвищення конкурентоспроможності американських товарів і послуг на світових

ринках. Бюро також вивчає, аналізує і поширює досвід співпраці між сторонами у сфері трудових відносин.

На підставі його висновків і рекомендацій з'являється можливість здійснення консультативної і технічної допомоги всім зацікавленим сторонам у впровадженні передових методів регулювання складних проблем у сфері трудових відносин.

Практика успішного застосування арбітражних процедур у розв'язанні конфліктів між працівниками і роботодавцями, та регулювання трудових відносин взагалі набула поширення також у Німеччині, Великобританії, Франції, Італії, Іспанії. Вона ефективно застосовується і в постсоціалістичних державах, зокрема в країнах Балтії, Польщі, Угорщині, Чехії, Словаччині, Румунії та Хорватії. В Україні прийнято Закон «Про порядок вирішення трудових спорів (конфліктів)», який також передбачає можливість залучення до розв'язання конфліктів незалежних посередників і арбітрів.

#### *Контрольні запитання*

1. Експертиза як засіб розв'язання конфлікту в інженерній справі.
2. Переговори як засіб розв'язання конфлікту.
3. Фасилітація як засіб розв'язання конфлікту.
4. Посередництво у розв'язанні конфлікту.
5. Арбітраж як засіб подолання конфлікту

## РОЗДІЛ 10. КОНФЛІКТОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

Процеси суспільного розвитку, зміст і характер суспільно-політичних, соціально-економічних і духовно-культурних змін, що визначають його суть, істотною мірою зумовлюються якістю професійної підготовки майбутніх фахівців. Оскільки ж матеріальна основа цього розвитку перш за все залежить від науково-технічного прогресу, стає зрозумілим зростання ролі інженерної діяльності, а отже і цілей та змісту формування професійної і соціальної компетенції інженерів в процесі їх фахової підготовки.

Розглянуті вище особливості інженерної діяльності в сучасних умовах і її суперечності, що виступають джерелом виникнення конфліктних ситуацій, вимагають необхідність удосконалювання підготовки майбутніх інженерів до ефективної професійної діяльності у конфліктогенному середовищі. Така їх цілеспрямована підготовка повинна здійснюватися безпосередньо в процесі навчання студентів у вищому технічному навчальному закладі і визначається двома такими важливими чинниками.

По-перше, у відповідності зі структурою вимог до змісту і характеру професійної діяльності майбутнього інженера важливе місце в ній мають посідати висока комунікативна готовність до роботи у професійному та соціальному середовищах, уміння ефективно працювати в команді. У свою чергу, це передбачає добре знання психології та етики спілкування, володіння навичками управління професійною групою чи колективом, розуміння природи конфлікту і уміння грамотно управляти ним задля того щоб мінімізувати напруженість у відносинах між людьми. Все це повинно сприяти посиленню ефективності роботи організації, успішному досягненню тих її цілей, які постають перед колективом і відображують необхідність конфліктологічної підготовки фахівців, насамперед керівників.

По-друге, як свідчать результати аналізу інженерної діяльності кількох промислових підприємств і проектно-конструкторських організацій, а також знайомство зі спеціальною науковою літературою, суспільному виробництву, насамперед машинобудівній його галузі, властивий досить високий рівень конфліктності. Так, 47 % інженерів майже щодня стикаються з конфліктами під час виконання своєї професійної діяльності. Тому формування готовності майбутнього інженера до ефективної поведінки в конфліктних ситуаціях стає однією з актуальних проблемою сучасної системи технічної освіти і зокрема педагогіки вищої школи.

Добре відомо, що зміст і характер професійної діяльності людини не тільки вимагають відповідної підготовки та розвитку певних особистісних рис і якостей, професійно і суспільно значущих її характеристик, а й формує свою особливу культуру, характер спілкування і взаємодії, професійну мову і навіть специфічний професійний психотип. Він стає однією з ознак, за якою часто безпомилково можна визначити приналежність людини до того чи іншого професійного середовища.

Однак в той же час кожній конкретній людині притаманний свій психотип особистості. Цілком природно, що професійна діяльність людини та її професійний психотип впливають на психотип її особистості, в результаті чого відбувається їх складна взаємодія. При цьому можливі три таких варіанти результатів взаємодії. Перший варіант виникає при істотній схожості цих психотипів, тобто при правильному виборі людиною своєї професії та наявності у неї психологічної спрямованості на відповідну професійну діяльність. В такому разі має місце резонанс обох психотипів, в результаті якого відбувається формування ціннісного сприйняття людиною своєю професії і професійної діяльності, розвиток креативних здібностей, подальше удосконалення її майстерності та виникає можливість для максимальної професійної та особистісної творчої самореалізації.



Другий варіант має місце при помилковому виборі людиною професії і сфери діяльності, що викликає дисонанс між її професійним та особистісним психотипами. Він зумовлює глибокий внутрішньо особистісний конфлікт і необхідність зміни людиною виду і характеру своєї професійної діяльності.

Нарешті, третій варіант характерний для людей, у яких відсутня чітка психологічна спрямованість на якийсь конкретний вид діяльності, професійна діяльність не викликає у неї ні захоплення, ні огиди, а просто розглядається як можливість заробляти гроші для забезпечення нормальної життєдіяльності своєї сім'ї. В такому разі взаємовплив та взаємодія її професійного та особистісного психотипів носять спокійно нейтральний, бесконфліктний характер і не викликають ні резонансу, ні дисонансу. Така людина може бути чудовим виконавцем, але ніколи не стане творцем, генератором нових ідей.

Спогади про конфлікти як правило викликають неприємні асоціації: погрози, ворожість, незрозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи. В результаті склалася думка, що конфлікт – завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників, менеджерів, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інших. Конфлікти розглядаються як щось таке, чого по можливості слід уникати. Представники ранніх шкіл управління, зокрема прихильники школи людських відносин, дійсно вважали, що конфлікт виступає однією з ознак неефективної діяльності організації і поганого управління. Сьогодні ж як теоретики, так і практики управління все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в найефективнішій організації і при самих кращих взаєминах між працівниками не лише можливі, але й бажані. Треба тільки правильно управляти конфліктом. Роль конфліктів та їх регулювання в сучасному суспільстві є такою великою, що з другої половини XX століття виділилася спеціальна галузь знань – конфліктологія. Значний внесок у її розвиток належить філософії, психології, педагогіці, соціології, політології.

Саме на стику цих дисциплін та за їх допомогою може бути успішно розв'язане завдання із забезпечення належної підготовки інженерів та інших фахівців до успішної діяльності й адекватної поведінки в умовах конфліктів і конфліктних ситуацій. Результатом цієї підготовки і має виступати так звана конфліктологічна компетенція фахівця. Ця компетенція уявляється тим більш необхідною для інженерів, оскільки, по-перше, в структурі професійної діяльності більшості з них управлінські функції посідають чільне місце, а отже їм необхідно вміти також і управляти конфліктами. Як свідчить життєва практика, з подальшим розвитком ринкової економіки число фахівців, яким буде доводиться виконувати управлінські функції, зростатиме. По-друге ж, як вже неодноразово зазначалося вище, професійна діяльність інженерів нерідко виступає джерелом конфліктів і конфліктних ситуацій.

### **10.1. Необхідність у конфліктологічній готовності інженерів**

Аналізуючи феномен професійної діяльності, ми дійшли висновку, що її зміст можна відобразити за допомогою поняття взаємодії, де в системній цілісності та діалектичній єдності співіснують і спільні дії учасників цієї діяльності, і міжособистісне ділове спілкування, і взаємовідносини між ними. Природно, що це твердження лишається справедливим і для інженерної діяльності. Різні ж підходи учасників до виконання спільних дій та розподілу функцій і обов'язків, різні цілі, комунікативні здібності та культура спілкування, різний характер взаємовідносин роблять взаємодію не тільки ефективним способом спільного розв'язання складних суспільно значущих завдань, а й потенціальним середовищем різноманітних суперечностей, які можуть ставати джерелами проблемних ситуацій і виникнення конфліктів.

Таким чином, реалізація професійних функцій фахівців у будь-якій професійній групі відбувається у цих трьох взаємозв'язаних процесах, тобто у взаємодії, спілкуванні та взаємовідносинах. При цьому уявляється очевидним, що взаємодія учасників спільної професійної

діяльності опосередкована спілкуванням, оскільки тільки. завдяки спілкуванню люди можуть вступати у взаємодію, раціонально організувати процес виконання тих чи інших завдань і забезпечити досягнення визначених цілей. Інакше говорячи, взаємодія, або інтеракція – це колективна діяльність малих чи великих груп людей. Цю діяльність ми розглядатимемо не з позицій її цілей, змісту чи результатів, а в плані особливостей її соціальної організації.

Вважаємо цілком правомірним використовувати поняття взаємодії як узагальнюючого при висвітленні питань ділового спілкування і спільної діяльності інженерів як членів певної професійної групи. При цьому як саме спілкування, так і спільна діяльність можуть розглядатися як форма їх професійної взаємодії, а ставлення членів групи один до одного, тобто їх взаємовідносини, як одна з найважливіших її характеристик. На думку Н.В. Гришиної, поняття взаємодії припускає наявність різних взаємодіючих сторін (чи то йдеться про взаємодію людей, чи то про внутрішньо особистісний конфлікт, який переживає людина) [21].

Забезпечення бажаного характеру взаємодії вимагає, щоб дії цих сторін були взаємоспрямовані і взаємообумовлені, скоординовані і взаємоузгоджені, тобто сторони повинні регулювати процес протікання конфлікту, управляти ним. А це вимагає певної їх конфліктологічної готовності. Звернувшись до виявлених взаємозв'язків цієї готовності з професійною культурою, можна встановити, що функції конфліктологічної готовності відбуваються і в спільних діях, і в спілкуванні, і у взаємостосунках. Відзначимо, що і на індивідуальному рівні конфліктологічна готовність сприяє становленню і розвитку професійної і соціальної компетенції фахівця. Маються на увазі його знання про сутність внутрішньоособистісного конфлікту, його причини і прояви та ефективні способи продуктивного психологічного захисту (сублімація), володіння технологіями і технікою ефективного подолання криз професійного зростання та різних конфліктів.

У контексті нашого дослідження цікавим є висновок Е.А. Клімова, який пов'язує появу професій і професійно придатних людей з вирішенням конфлікту. Він відзначає, що трудові пости, робочі місця можуть бути спроектовані так, що ставлять непосильні вимоги до людини, і доводиться замість одного такого трудового поста робити два або більше, немовби розподіляючи зусилля, функції між різними людьми і тим самим створюючи нові спеціальності – в такому розумінні факти появи нових професій і професійно придатних людей можна розглядати як результати деяких конфліктів, розузгоджень суб'єктивних і об'єктивних систем [36].

Перехід людини від однієї спеціальності до іншої, з однієї професійної спільності в іншу неважко інтерпретувати як результати конфліктів. Але і творче перетворення заданої діяльності, фактичне породження нового варіанта організації робочого місця або професійної діяльності – теж результат вирішення деяких суперечностей розвитку, конфліктів у прийнятому вище значенні слова. Так, придумавши більш зручний утримувач для освітлювача, шухляду-касу для впорядкованого зберігання інструментів; розвантаживши зір, придумавши звукові сигнали замість деяких зорових тощо, ми можемо все це врешті розглядати як позитивні результати ситуацій розузгодження деяких систем або певних конфліктів.

Таким чином, виходячи з факту визнання об'єктивного існування *конфліктогенного професійного середовища*, можна стверджувати, що перед сучасним фахівцем постають завдання розвитку своїх можливостей успішно діяти в конфліктогенних і конфліктних ситуаціях внутрішньоособистісного і міжособистісного рівнів прояву професійного конфлікту, перетворення конфліктогенного професійного середовища з метою попередження подальших конфліктів, а конфліктологічну готовність необхідно розглядати як одну з важливих цілей професійної освіти.

Разом з тим, як свідчать результати сучасних досліджень, випускники вищих навчальних закладів, в тому числі й молоді інженери,

у своїй більшості не готові працювати з конфліктом і в умовах конфлікту. Так, В. А. Якунін, досліджуючи динаміку різних окремих видів професійної спрямованості у студентів, що навчаються за фахом “інженер-судноводій”, виявив, що в загальній структурі професійної діяльності на всіх етапах навчання провідною виявлялася спрямованість на суто інженерні сторони професії. Водночас інші сторони професійної структури, а саме: командно-організаторська, наукова або психолого-педагогічна спрямованості в процесі навчання не викликали інтересу, а остання, починаючи з четвертого курсу, у курсантів взагалі не простежувалась. Таким чином, фахівці-судноводії більш орієнтовані на роботу як інженери, ніж на роботу з людьми, яка насправді є, на думку експертів, провідною у професійній діяльності фахівця цього профілю. Подібні твердження можна віднести до фахівців будь-якого профілю.

*Конфліктологічна готовність* трактується як готовність фахівця до вирішення професійних конфліктологічних завдань; як практична готовність до розв’язання конфліктів у професійній діяльності. При цьому, якщо суть готовності автори розуміють співвідносно (як здібність фахівця до виконання професійних завдань), то у структурі та змісті практичної складової спостерігається відмінність. Так, Г. М. Болтунова включає в неї три конфліктологічних уміння: 1) бачення і розуміння конфлікту; 2) уміння прогнозувати і оцінювати наслідки конфлікту; 3) володіння засобами діагностики, запобігання і вирішення конфлікту, використання конфлікту у виховних цілях. У цьому підході цілком забезпечується формування конфліктологічної готовності студента – майбутнього фахівця як суб’єкта навчальної діяльності.

3. Дрінка у своїх дослідженнях наводить практичний компонент конфліктологічної готовності через сукупність умінь вирішення професійних конфліктологічних завдань. Професійні конфліктологічні завдання (всього 25) класифіковані по шести групах (з діагностики, прогнозування, стимулювання, запобігання, моделювання, вирішення конфліктів) відповідно до логіки управління конфліктом,

конфліктологічних процесів і структурними елементами цілісного педагогічного процесу (В. С. Ільїн).

Цей підхід є адекватним і стосовно професійної підготовки майбутніх вчителів, оскільки дозволяє забезпечити формування конфліктологічної культури студента-фахівця як суб'єкта навчально-професійної діяльності, прикладну (практичну) основу процесу професійної підготовки. Загальна структура конфліктологічної готовності наведена на рис. 43.



Рис. 43 – Структура конфліктологічної готовності майбутнього фахівця

Аналізуючи основні якості особистості випускника, який буде жити і працювати у XXI столітті, відома дослідниця проблем сучасної педагогіки С. О. Сисоєва окремо виділяє здатність «бути комунікабельним, контактним у різних соціальних групах, вміти працювати спільно у різних галузях, передбачати конфліктні ситуації або уміло виходити з них; самостійно працювати над розвитком власної моральності, інтелекту, культурного рівня». Вона підкреслює, що

«сучасному постіндустріальному суспільству потрібні люди, які здатні до самостійного мислення, самореалізації як професійної, так і особистісної, які вміють об'єктивно оцінити свої здібності і можливості, прагнуть до самовдосконалення, вміють долати перешкоди» [91, с. 49].

Отже, зробимо висновок про розуміння конфліктологічної готовності майбутнього фахівця як інтегровану характеристику суб'єкта праці, здібної до перетворювальної діяльності в конфліктогенному професійному середовищі. Фахівець, що володіє конфліктологічною готовністю, підготовлений до професійної діяльності на всіх рівнях ускладнень: від міжособистісних (конфліктні ситуації і конфлікти з суб'єктами професійної діяльності) до внутрішньоособистісних (подолання внутрішньоособистісних ролевих, когнітивних, мотиваційних конфліктів).

## **10.2. Засоби формування конфліктологічної готовності студентів**

Як це не парадоксально, але формування конфліктологічної компетенції майбутніх інженерів само пов'язано з певними конфліктними ситуаціями. Справа в тім, що, здається, всі добре розуміють необхідність і важливість забезпечення конфліктологічної готовності студентів до професійної діяльності. Однак сьогодні навчальні плани професійної підготовки інженерів настільки перевантажені спеціальними технічними дисциплінами, що практично неможливо навіть і сподіватися на впровадження специфічної дисципліни, якою є конфліктологія. Ось чому виникає проблема створення ефективної системи форм і засобів формування у студентів цілісного уявлення про феномен конфлікту, його природу і основні різновиди, про управління ним і характер доцільної поведінки в конфліктних ситуаціях. Цей комплекс знань і може забезпечити певний рівень готовності майбутніх інженерів до можливих конфліктів не тільки у їх професійній діяльності, але і в інших сферах життя – від суспільно-політичної і соціально-економічної до суто побутової.

Певні можливості для формування конфліктологічної готовності студентів начебто відкриває посилення акценту на відповідних розділах, пов'язаних з конфліктами, в структурі навчальних дисциплін психолого-педагогічного циклу. Однак і без того вкрай недостатній обсяг цих дисциплін постійно скорочується, і за цих умов глибоке вивчення конфліктів істотно ускладнюється. Тому успішне розв'язання цієї важливої проблеми вимагає пошуку принципово нових підходів і засобів.

Одним з них, здавалося б, досить ефективним, є переконання деканів факультетів і завідувачів спеціальних кафедр у важливості знань з конфліктології для успішного здійснення випускниками своєї професійної діяльності. На підставі їх згоди можна було б організувати викладання основ конфліктології як факультативної дисципліни на відповідних спеціальностях і факультетах. Однак це завдання також виявляється вкрай складним і суперечливим, оскільки, по-перше, значній частині керівників кафедр і факультетів притаманний технократичний тип мислення, і вони з великим невдоволенням зустрічають будь-які спроби внести до навчальних планів хоча б щось, що не стосується безпосередньо дисциплін спеціальності.

По-друге, зміст освіти і структура навчального плану прямо пов'язані з обсягом навчального навантаження, розподіл якого завжди відбувається в умовах суперечок і гострої конкуренції. І представники кафедр соціально-гуманітарних дисциплін в ній завжди виявляються стороною, що програє, оскільки саме керівники спеціальних кафедр виступають «законодавцями моди», які, на жаль, вкрай недостатню увагу приділяють розв'язанню такого важливого завдання вищої школи, як особистісний розвиток студента.

По-третє, зміст освіти, насамперед зміст професійної підготовки у нас ще традиційно визначається в межах самої системи освіти, споживачі ж її «продукції», тобто промисловці і підприємці в переважній більшості випадків відсторонені від цього процесу. Елементарна ж логіка вимагає того, щоб саме вони як замовники



визначали, яким має бути зміст підготовки фахівців, які б належним чином могли забезпечувати ефективне функціонування їх фірм і підприємств і спільну, злагоджену спільну діяльність працівників.

По-четверте, сама професійна підготовка інженерних кадрів сьогодні носить суперечливий, а часто навіть і конфліктний характер. Дійсно, істотне технологічне відставання України від провідних економічно розвинених країн світу і кризовий стан національної промисловості позбавляють вищу школу можливості організації повноцінної виробничої практики для студентів. А навіть коли вона все ж стає можливою, майбутні фахівці стикаються із застарілими технологіями і обладнанням, знайомство з якими аж ніяк не сприяє формуванню них належної професійної компетенції та інноваційної спрямованості їх мислення.

По-п'яте, плачевний стан економіки позбавляє вищу технічну школу такого колись потужного джерела, як господарські договори на виконання науково-дослідних робіт і науково-технічних розробок. Вони давали не тільки відчутне додаткове фінансування, але й можливість постійного зростання професійної кваліфікації науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів. Через відсутність цих робіт професійна кваліфікація певної частини викладачів залишився десь на рівні десяти-, а то й двадцятирічної давності. Ця ситуація породжує ще один конфлікт – між недостатнім рівнем підготовки інженерів та постійно зростаючими вимогами до їх професійної і соціальної компетенції, в тому числі зумовлених поступовим розвитком нашими фірмами і підприємствами зовнішньоекономічних зв'язків, використанням іноземного обладнання і активним впровадженням високих технологій.

За цих умов досить плідним, може стати підхід, що ґрунтується на досягненні згоди між викладачами всіх дисциплін соціально-гуманітарного, управлінського та економічного циклів передбачати висвітлення сутності і видів конфліктів при викладанні програмного матеріалу кожної з цих дисциплін, скоординувавши характер

конфліктологічного матеріалу у її змісті. Так, для правових дисциплін конфлікт взагалі є однією зі складових предмету вивчення. Значні можливості знайомства з конфліктами відкриває і вивчення студентами політології і соціології, політичної історії, економіки та менеджменту, де звернення до життєвої практики для ілюстрації теоретичних положень може дати багатий на конфлікти матеріал.

Зокрема, політологи можуть переконливо продемонструвати студентам, що в державно-адміністративній, які в будь-якій іншій соціальній сфері конфлікти являють собою природну форму взаємодії інститутів, організацій та індивідів. Їм необхідно прищепити розуміння тієї обставини, що конфлікт є специфічною формою конкурентних інтеракцій двох чи більше сторін, які намагаються захистити і реалізувати свої інтереси і досягти своїх цілей шляхом заперечування інтересів і статусів своїх контрагентів. Розгорнене обґрунтування того фундаментального факту, що конфлікт лежить в основі поведінки груп та індивідів, трансформації суспільних структур і розвитку соціальних процесів, міститься в роботах М. Вебера, К. Маркса, Л. Козера, Р. Дарендорфа та їх послідовників. Слід підкреслити, що й сьогодні деякі учені, що міркують у дусі теорії «людських відносин», оцінюють конфлікт як явище суто негативне, характерне лише, як пишуть А. Лоутон та Е. Роуз, для «хворих організацій».

В той же студенти повинні знати, що в дійсності з такою позицією важко погодиться. Адже цілком зрозуміло, що конфліктом є той механізм врегулювання людських проблем, який, як підкреслює С. Золян, «породжує нові проблеми» [32, с 97-98] і сприяє наростанню напруженості. Але такою вже є природа людини, яка не завжди може (або прагне) знайти найбільш безболісний спосіб взаємодії з партнерами і, реагуючи на той або інший дисбаланс сил, нерідко діє на шкоду власним інтересам. Ще Е. Дюркгейм стверджував, що джерела конфліктів по суті зводяться до орієнтацій і установок людської свідомості (вельми парадоксальної і недосконалої!). Аналогічним чином трактують конфлікти і багато сучасних учених, наприклад, Д. Прюїтт

(D. Pruitt) і Дж. Рубін (J. Rubin), вбачаючи в них суперечності «інтересів, що сприймаються», безпосередньо обумовлені цінностями та установками суб'єктів [116, с. 67].

Істотне значення у формуванні готовності майбутніх інженерів успішно діяти в умовах конфліктів і конфліктних ситуацій має виявлення і виховання нової генерації лідерів, підготовки нової національної гуманітарно-технічної і управлінської еліти. До речі, А. Лоугон і Е. Роуз вважають, що лідери – це ті, хто перетворює товаришів по службі на людей, що співробітничать з ним за переконанням. Це співробітництво здійснюється переважно через спілкування і за його допомогою. Тому спілкування педагогів будь-яких дисциплін зі студентами виступає ще одним ефективним засобом прищеплення їм конфліктологічної культури, готовності і здатності адекватно діяти в умовах конфліктів і конфліктних ситуацій та успішно долати їх.

Формування культури спілкування як найважливішого екзистенціалу суспільного буття людини система освіти взагалі має приділяти виключну увагу. Адже спілкування являє собою процес взаємозв'язку і взаємодії суспільних суб'єктів, в якому відбувається організація спільної діяльності та обмін результатами різних видів діяльності, обмін інформацією, досвідом, здібностями, уміннями і навичками, а також багатствами матеріальної і духовної культури, нагромадженими людством завдяки діяльності.

В процесі формування готовності студентів до професійної діяльності в конфліктних ситуаціях необхідно прищепити їм розуміння того, що конфлікт можна перебороти різними способами і за допомогою різних засобів. Успішне його розв'язання залежить від таких обставин: 1) характеру протистояння сторін, 2) міри затягненості конфлікту, 3) стратегії учасників і 4) тактики конфліктуючих сторін.

Їм необхідно також добре засвоїти, що для попередження або розв'язання конфлікту необхідно спиратися на правила та технології раціональної поведінки, які перш за все передбачають спокій, витримку і придушення гніву.

Найбільш ефективними вважаються такі технології з усунення гніву, як візуалізація, заземлення, проектування гніву та знищення його в формі проекції. Саме тому студентам доцільно оволодіти цими технологіями. Отже, розкриємо їх сутність.

1. Візуалізація. Процес візуалізації зводиться до того, щоб уявляти себе людиною, яка в цей момент щось робить чи говорить.

2. Заземлення – студент уявляв собі гнів, який входить у його тіло як пучок негативної енергії, що народилася в конфліктній ситуації. Потім уявляли собі, що ця енергія спускається вниз тіла і спокійно уходить у землю.

3. Проектування гніву та знищення його в формі проекції – людина уявляє, що випромінює свій гнів та проектує його на якийсь уявлюваний екран. Потім бере уявлену променеву гармату та “стріляє” в нього. (Це дає вихід бажанню насильницьких дій.) З кожним влученням роздратування слабшає і в кінцевому наслідку зникає зовсім.

Важливу роль у формуванні конфліктологічної культури майбутніх інженерів відіграють правила емоційної витримки. Вони зводяться до таких положень.

1-е правило – спокійна реакція на емоційні дії партнерів;

2-е правило – раціоналізація емоцій, обмін змістом емоційних переживань в процесі спокійного спілкування;

3-е правило – підтримка високої самооцінки в переговорному процесі як основа конструктивної поведінки.

Студенти повинні усвідомити, що вміння управляти конфліктами виступає однією з найважливіших професійних якостей людини, без цього вміння неможлива ефективна професійна діяльність, як, до речі, і повсякденна життєдіяльність.

### **10.3. Конфлікт і психологічні особливості технічного мислення**

Одним з об'єктивних чинників виникнення конфліктів та конфліктних ситуацій, пов'язаних з інженерною діяльністю, можуть виступати притаманні їй представникам психологічні особливості технічного мислення. Сучасна система професійної освіти все більш орієнтується на розробку й наступне використання «моделі фахівця» різних професійних профілів для цілей приведення змісту підготовки у відповідність з цілями, змістом і характером його майбутньої професійної діяльності. Об'єктивна необхідність у такій необхідності зумовлена все більш відчутним ускладненням цієї діяльності та динамічним характером її розвитку.

З цієї точки зору набувають значення дослідження особливостей професійного мислення, зокрема технічного. З 60-х рр. минулого століття розгорнулися дослідження "технічного мислення". Вони здійснюються у професійному аспекті як особливості оперативного мислення людини, включеної в управління великими системами. Цікаві результати отримав відомий вчений В. О. Моляко, досліджуючи особливості «конструкторського мислення» [58]. Вивчаються й особливості мислення широкопрофільних фахівців. З іншого боку, проблема технічного мислення фахівців ставиться як теоретична проблема дослідження «технічного інтелекту» – особливого виду інтелектуальної діяльності. У дослідженні технічного мислення намітилися два напрями. Одне полягає в описі зовнішніх проявів технічного мислення та його особливостей, а другий – у поясненні механізму цих особливостей.

При розгляді особливостей технічного мислення можна виділити декілька тенденцій. Першою є тенденція виділення окремих ознак (або різних їх поєднань), які характеризують виконання практичної діяльності: самостійність у постановці, складанні та вирішенні практичних завдань, велика різноманітність вирішуваних завдань, творчий характер їх розв'язання, виконання з розумінням функціональних залежностей між видимими і невидимими процесами тощо. Друга стала тенденція пояснення особливостей технічного

мислення запасом технічних знань і методами їх засвоєння (перш за все наголошується значення знань з фізики та технічної механіки). Третя тенденція пов'язує основу технічного мислення з деякими загальними здібностями людини у їх вираженні при розв'язанні технічних завдань, такими як: багатство понять, системність знань, здатність комбінувати, міркувати, встановлювати логічні зв'язки, здатності уваги і зосередженості, просторового перетворення об'єктів і т. ін. Мали місце і спроби пов'язати особливості технічне мислення з індивідуальними властивостями особистості: наявністю технічних інтересів, значущістю технічного мислення для особи, її віковими особливостями, ціннісним сприйняттям нею своєї спеціальності й майбутньої професійної діяльності.

Інженерним мисленням фахівця XXI століття є складна системна освіта, що включає синтез образного і логічного мислення та синтез наукового і практичного мислення. У діяльності інженера поєднуються ці полярні стилі мислення, йому потрібні рівноправність логічного і образно-інтуїтивного мислення, рівноправність розвитку правої і лівої півкуль мозку. Для розвитку образного мислення інженерові необхідні знання мистецтва, культурологічна підготовка. У розвитку ж наукового мислення головну роль відіграють фундаменталізація освіти, оволодіння базовими фундаментальними науками. Практичне інженерно-технічне мислення формується і обертається між трьома точками: базові фундаментальні науки (фізика, математика тощо), тип практичного об'єкту та його технічна модель, сформульована в термінах технічних наук, в тому числі опису за допомогою математичного апарату і комп'ютерного моделювання.

Мислення сучасного інженера і висококваліфікованих робітників XXI століття істотно ускладнюється, включає суміжні типи мислення: логічне, образно-інтуїтивне, практичне, наукове, естетичне, економічне, екологічне, ергономічне, управлінське і комунікативне. Всі описувані характеристики технічного мислення є вираженням сформованого в професійній діяльності типу орієнтування. Особливостями орієнтування

(орієнтовної основи діяльності) можна пояснити і психологічні відмінності в мисленні широкопрофільного і багатопрофільного фахівця: різноманіття професійних завдань вирішується на основі різного способу віддзеркалення їх предмету. Широкопрофільний фахівець відображає предмет у його загальній основі й розмаїтті конкретних форм його вираження у різних завданнях. Багатопрофільний фахівець загальної підстави і самого предмету не бачить, і кожен варіант предмету виступає для нього як різні предмети. Ці особливості орієнтування важливо мати на увазі при організації професійної підготовки широкопрофільного фахівця, при завданні формування його політехнічного мислення. В процесі навчання предмет діяльності має бути розкритий: йому в інваріантному вигляді і його багатоманітних варіантах – конкретних формах існування, в якому він і виступає в різних завданнях. Так, технічні об'єкти різного призначення, з різними принципами функціонування повинні виступити в загальній основі - перш за все у їх системній організації, загальному типові структури і різноманітності видів цього типу в різних технічних об'єктах.

Політехнічне навчання не слід протиставляти професійному. Навпаки, професійно-технічне навчання, де б воно не здійснювалося: у середній школі, професійно-технічному училищі, технікумі чи вищому навчальному закладі, в сучасних умовах має бути політехнічним. Навчання має «політехнізуватися» не за принципом збільшення суми загальнотехнічних дисциплін (або розширення їх обсяг), а за принципом виховання політехнічного способу мислення при вивченні кожного з них.

Навчальна дисципліна повинна розкриватися учням і студентам багатовимірно: у своїх істотних характеристиках, у статичі та динаміці, в інваріантному змісті і конкретних варіантах, в єдності зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Тому навчальна дисципліна описується на різних рівнях абстракції і узагальнення, виражаючи єдність загального, особливого і одиничного. Для диференціації цих рівнів предмет описується трьома системами понять. Загальна його форма як предмету

науки взагалі описується поняттями системного аналізу, як особливий предмет (конкретної науки) – поняттями даної науки, як її одиничний предмет – поняттями відповідного розділу конкретної науки. У логіці системного аналізу не лише висловлюється лекційний курс, але і будується діяльність учнів по засвоєнню його змісту у формі вирішення системи пізнавальних завдань, яка організовується по ходу лекційного курсу на семінарських і практичних заняттях.

Реалізація системного підходу в навчанні, навіть обмеженого лише завданням розкриття навчальної дисципліни як «системи», відкриває можливості істотного підвищення теоретичного рівня навчання, формування системного і діалектичного мислення. Системний спосіб організації навчально-пізнавальної діяльності визначає зміст засвоюваних знань, в процесі інтеріоризації діяльності він стає способом системного мислення. Таким чином, процес засвоєння і є тією діяльністю, в якій формується спосіб мислення і засвоюється відповідний йому зміст знань про предмет та його основні характеристики.

В умовах сучасного науково-технічного прогресу вимоги до фахівця нового типу в будь-якій сфері професійної діяльності істотно зростають: з одного боку, він повинен володіти широтою знань не лише у сфері своєї безпосередньо професійної діяльності, але й у суміжних сферах, уміти орієнтуватися у «прирощуванні» наукових знань і своєчасно їх асимілювати в своїй професійній діяльності. Без цього він не зможе протистояти швидкому моральному старінню набутих професійних знань. З іншого боку, він повинен добре володіти професійними знаннями у власному сенсі слова, тобто знаннями, необхідними для успішного розв'язання порівняно вузького кола професійних завдань. Форми, що існують до цих пір, і методи організації процесу навчання виходили з роздільного вирішення цих проблем. Так, тенденція фундаменталізації технічної освіти вела до розширення предмету навчальних дисциплін, до «розмивання» їх власного предмету, з одного



боку, і послаблення його прикладного значення – вираження загальнотеоретичних основ предмету в змісті професійних знань – з іншого.

Разом з тим, технічне мислення зовсім не означає якогось нехтування соціально-гуманітарною підготовкою інженера, яка виступає основою його загальної культури і формування духовного світу. Адже цілком очевидно, що високий рівень загальної культури людини істотно зменшує її схильність до безглуздих і безплідних конфліктів, що істотно підвищує ефективність спільної діяльності колективу, в якому вона працює.

У таких людей помітно зменшуються прояви агресивності, звичайно майже відсутні жорстокість, жадібність і заздрість. Часто вони самі активно прагнуть вгамовувати свої низькі інстинкти і прагнення, розвивають свою толерантність, готовність прийти на допомогу тому, хто цього потребує. Наявність таких людей надзвичайно корисна для всього колективу.

#### **10.4. Інженерні рішення як подолання суперечностей**

Для дійсно успішної професійної діяльності в інженерній сфері, перш за все у сфері винахідництва, можливо, не меншу роль, ніж міжособистісні конфлікти з колегами з приводу пошуку і розробки кращого варіанту, відіграє здатність бачити основні суперечності, що перешкоджають подальшому розвитку пристрою чи механізму. Саме це бачення дає інженерові-новатору можливість пошуку шляхів їх наступного подолання і, як це не парадоксально звучить, безпосереднього використання. Тому для розвитку професійної компетенції інженера, його готовності до успішної діяльності в умовах конфліктів і суперечностей та сприяння його максимальній професійній

та особистісній самореалізації необхідним елементом підготовки повинно стати вивчення історії науки і техніки взагалі й особливо історії тієї галузі, в якій йому доведеться працювати.

Історія науки і техніки дійсно свідчить, що переважна більшість винаходів є результатом подолання суперечностей. П. Капіца одного дня сказав, що для фізика цікавими є не стільки самі закони, скільки відхилення від них. І це вірно, оскільки, досліджуючи їх, учені зазвичай відкривають нові закономірності, на основі яких інженери розробляють нові технології та здійснюють нові винаходи. Досить часто ці процеси відбуваються в жорсткій конфліктній ситуації, оскільки опоненти новаторів, не знайомі з відкритими недавно закономірностями, звинувачують винахідників в авантюризмі, у професійній некомпетентності тощо. А дійсності ж винахідникові не тільки притаманна звичка постійно знайомиться з новинками науки і техніки, а й уміння виявляти суперечності в техніці та успішно й дотепно долати їх.

Наведемо приклади. У кораблебудуванні для забезпечення мореплавних якостей корабля необхідний оптимальне урахування протилежних умов: щоб корабель був стійким, вигідно його робити ширшим, а щоб він був швидкохідним, доцільно робити його довшим і вузким. Ці вимоги протилежні. Одним з перших цю суперечність виявив і спробував розв'язати видатний кораблебудівник академік А. Крилов.

У гірничій техніці збільшення розміру перетину і глибини шахт вступило у суперечність із зростаючим тиском гірських порід. Для вирішення цієї суперечності довелося перейти від квадратного перетину шахт до круглого і замінити дерев'яне кріплення кам'яним, як пропонував свого часу професор А. Зворикін, а згодом і металевим.

Свого часу ще К. Маркс, аналізуючи розвиток млинів, писав у своєму "Капіталі", що збільшення розмірів робочої машини і кількості її знарядь, що одночасно діють, вимагає крупнішого рухового механізму... Вже в XVIII столітті була зроблена спроба приводити в рух двох бігунів і два ж постава за допомогою одного водяного колеса. Але збільшення розмірів передавального механізму вступило, за його словами, в конфлікт з недостатньою силою води.

В теплотехніці: істотне значення має показник ваги металу котельного агрегату, що витрачається для його виготовлення, на одиницю продуктивності. Прагнення зменшити цю вагу (економія металу) і прагнення збільшити коефіцієнт корисної дії (економія палива) певною мірою суперечать одне одному. Розв'язання цієї суперечності стало одним з найважливіших чинників прогресивного розвитку котельної техніки, зокрема розробки принципово нових конструкцій котельних агрегатів.

У ядерній техніці, як зазначає проф. М. З. Рабінович, вага магніту, розміри прискорювача, його вартість вже досягли практичної межі. Оскільки радіус магніту визначається максимально досяжним магнітним полем, остільки всі зусилля винахідників були спрямовані на зменшення ширини кільцевої магнітної доріжки, доступної для руху частинок. Чим вужчою є доріжка, тим легшим і дешевшим стає магніт, але тим більша кількість частинок буде втрачена. Ця суперечність знов-таки стала підставою для пошуку принципово нових підходів, одним з яких стало використання прискорювачів на зустрічних потоках частинок.

Відомий фахівець зі створення синтетичних матеріалів академік П. О. Ребіндер підкреслював таку суперечність розробки синтетичних матеріалів. Плівка, призначена для заміни шкіри або тканини в одязі, повинна "дихати", тобто пропускати повітря і пари води, в той же час

затримуючи воду. Для цього необхідно, щоб вона мала найдрібніші пори... Збільшення ж пористості знижує загальну міцність плівки.

Професор Р. Слюсарев зазначав, що в оптиці тривалий час існувала така проблема. Відомо, що фотографічними об'єктивами користується величезне число фотографів-аматорів і чимале число фахівців найрізноманітніших професій. Не дивно, що до цих об'єктивів висувалися особливо строгі й часто суперечливі вимоги. Наприклад вимоги великої світлосили, значного кута поля зору вступали у суперечність з вимогою високої роздільної здатності об'єктиву. При цьому, до речі, висувалося побажання, щоб конструкція його була простою, легкою, без світлових втрат. Звичайно, всі ці умови є несумісними, і хорошими були тільки спеціалізовані об'єктиви, перш за все призначені для військової і космічної техніки.

Відомий вчений у галузі землеробської механіки академік В. Н. Болтинський зазначав, що у сфері сільськогосподарського машинобудування учені та інженери працювали над способами збільшення швидкості трактора. Спочатку пробували просто змінити передавальне число трансмісії трактора. Це негайно викликало збільшення витрат енергії на пересування, зменшувало тягове зусилля трактора, знижувало коефіцієнт корисної дії. З іншого боку, збільшувався тяговий опір причіпних знарядь. При такому способі підвищення робочої швидкості руху доводилося знижувати ширину захоплення знарядь, і продуктивність машин не збільшувалася, а, навпаки, знижувалася. Ця суперечність також стимулювала творчі пошуки, результатами яких ставало створення більш швидкісних тракторів з прийнятними техніко-економічними характеристиками.

Але напевне, особливо наочно технічні суперечності виявляються в літакобудуванні. «Літаком є така споруда, в якій непримиренно борються два начала: міцність і вага. Машину необхідно зробити

міцною і легкою, а міцність і легкість весь час воюють між собою», - пише в своїй книзі "Розповіді авіаконструктора" О. Яковлев.

Відомий винахідник і теоретик техніки, автор теорії розв'язання винахідницьких задач Г. С. Альтшуллер одним з перших зрозумів, що в XX столітті не можна винаходити стихійно, що мистецтву винахідництва потрібно і необхідно вчитися. Він розробив методику винахідницької творчості. Переважна більшість винаходів, за його словами, є результатом подолання технічних суперечностей. І це зрозуміло: якби суперечностей не виникало, якби розвиток техніки йшов рівно і гладко, не було б самого слова «винахід». Автор доречно застосовує відоме положення про те, що суперечності є рушійною силою будь-якого розвитку, у тому числі і розвитку техніки. Винахідник – це людина, що уміє вирішувати технічні суперечності.

Творчий процес розділяється автором на три такі стадії.

1. Аналітична, яка полягає у виборі завдання і визначенні технічної суперечності, яка заважає його розв'язанню звичайними, традиційними, вже відомими шляхами і засобами.

2. Оперативна, сутність якої визначає усунення причини суперечності шляхом внесення змін до однієї з частин машини (або в одну з фаз робочого процесу її функціонування).

3. Синтетична, змістом якої стає приведення інших частин машини, що підлягає удосконаленню, (або певної фази процесу її функціонування) відповідно до зміненої частини.

Знайомство всіх без виключення інженерів з цією методикою вже в процесі їх професійної підготовки з одночасною навчально-практичною їх діяльністю по успішному розв'язанню тих чи інших винахідницьких задач могло б не тільки сприяти їх професійно-творчого розвитку, але й реально впливати на підвищення технічного і технологічного рівня

національної економіки України. Це стимулювало б розвиток вітчизняного промислового виробництва і підвищення добробуту народу.

Таким чином, стає очевидним, що при правильній постановці завдань з формування конфліктологічної готовності майбутнього інженера виникає можливість системного розв'язання цілої гами взаємопов'язаних завдань. Вона повинна поєднувати забезпечення його високої професійної і соціальної компетенції, розвиток його загальної і професійної культури, його духовності і порядності, моральності і толерантності, а також розвиток креативності з обов'язковим формуванням інноваційного типу мислення при загальній його стратегічній спрямованості, уміння і бажання постійного самонавчання, самовиховання і самовдосконалення.

Необхідність забезпечення конфліктологічної готовності інженера слід пов'язувати також і з тенденціями науково-технічного прогресу та розвитком духовної сфери і життєвих цінностей. Як свідчить життєва практика, саме неузгодженість цих процесів є потужним джерелом гострих суперечностей та численних конфліктів. Дійсно, розвиток техніки і поширення її впливу на всі сфери індивідуального і суспільного життя людини посилює також тенденції розвитку технократичного мислення. Воно ж стає причиною конфлікту між матеріальними умовами життя і його духовними цінностями. Техніка часто поневолює людину, позбавляє її духовної свободи.

Радянська філософія вважала, що це має місце лише в капіталістичному суспільстві. Один з найвідоміших філософів тієї доби П. В. Копнін писав, що «наука і техніка ніякою мірою не виступають силою, яка заважає свободі, але самі по собі вони недостатні для досягнення дійсного звільнення людини. Мало просто збільшити владу людини над природою, треба цій могутності людини надати правильну спрямованість».

Вчений спеціально підкреслював при цьому, що «моральні норми і принципи безпосередньо пов'язані не з технікою виробництва, а з економічним ладом суспільства». За його словами, «насправді конфлікт існує між науково-технічним прогресом і *буржуазними* виробничими, економічними відносинами, а оскільки останні не сприяють розвитку і широкому розповсюдженню високої моралі, то дійсно в буржуазному світі спостерігається розрив між науково-технічними досягненнями і моральнісним станом суспільства» [40, с. 391]. Сьогодні, коли капіталістичні відносини стали панівними і в нашій країні, ми можемо стверджувати, що моральнісна і духовна деградація суспільства виступає наслідком не науково-технічного прогресу, а саме соціальним розшаруванням населення, змістом і характером суспільних відносин. Саме останні і стають одним з найбільш потужних і значущих джерел конфліктів, в тому числі і в інженерному середовищі.

#### *Контрольні запитання*

1. Розкрийте необхідність конфліктологічної готовності інженерів.
2. Назвіть засоби формування конфліктологічної готовності студентів.
3. Охарактеризуйте психологічні особливості технічного мислення.
4. Назвіть інженерні рішення, що сприяють подоланню суперечностей.

## 5. ПІСЛЯМОВА

Шановні друзі!

Ви щойно завершили знайомство з одним з надзвичайно цікавих і важливих розділів психології міжособистісної взаємодії і спілкування в процесі інженерної діяльності, присвяченого феномену конфлікту. Тепер ви знаєте, що конфлікти являють собою не просто досить поширене явище, вони виступають невід'ємною складовою людських взаємовідносин і цілком закономірним наслідком природної відмінності у цілях, прагненнях, мотивах та інтересах учасників будь-якої спільної діяльності.

Однак існують деякі сфери і види людської діяльності, для яких однією з характерних особистостей є саме підвищена конфліктогенність. Ця ситуація зумовлена як специфікою самої діяльності, так і характерними особистісними рисами значної частини її учасників, особливостями їх психіки. Таким видом можна вважати творчу діяльність. Одна з притаманних їй визначальних рис полягає у тому, що у багатьох випадках ця діяльність здійснюється людьми одноосібно, а її результати стають надбанням всього соціуму. Більш того, саме суспільне визнання значущості цих результатів і особистості людини, що його отримала, виступає одних з найпотужніших чинників її позитивного психологічного самопочуття, усвідомлення своєї значущості, стає основною умовою відчуття її професійної та особистої самореалізації.

Крім того, специфіка творчої діяльності та прагнення її учасників до суспільного визнання часто породжує гостру конкуренцію між ними, яка у поєднанні з їхніми особистісними рисами може призводити (і призводить в дійсності) до ускладнення відносин. Внаслідок цього навіть їх спілкування набуває конфліктного характеру. У тих випадках, коли цей конфлікт набуває рис затяжного, він негативно впливає не тільки на психологічне самопочуття учасників, а й на їх повсякденне життя, руйнує їх психіку і творчі здібності. Їх час і зусилля спрямовуються вже не на творче самовираження, не на створення шедеврів, а на безглузду і безперспективну «боротьбу», єдиною метою якої стає прагнення довести опонентові свою перевагу перед ним.

Дійсно висока суспільна значущість творчої діяльності вимагає пошуку шляхів і засобів зниження рівня конфліктності та агресивності талановитих особистостей, прищеплення їм рис толерантності,



доброзичливості, вміння плідно працювати в команді, в тому числі в такій, яка складається з багатьох талановитих людей. І треба навчитися сприймати їх такими, а не виходити у відносинах з колегами з позицій своєї виключності та переважання. А формування і розвиток таких рис і якостей має передбачати істотне посилення уваги педагогів до виховання та особистісного розвитку інженера.

Про важливість ролі освіти в сучасному житті переконливо свідчить те, що у вересні 2000 року керівники і представники держав і урядів 189 країн (у тому числі й України) прийняли Декларацію тисячоліття ООН, в якій визначені глобальні Цілі розвитку тисячоліття до 2015 року. У переліку з восьми основних цілей другою названо забезпечення людей освітою.

У вересні 2010 року на пленарному засіданні Генеральної Асамблеї ООН світові лідери оцінили виконання поставлених завдань і визначили актуальні проблеми з урахуванням наслідків світової економічної кризи. Вони підтвердили свою готовність здійснювати конкретні заходи для досягнення поставлених цілей розвитку тисячоліття.

На жаль, реалізація цілей розвитку освіти в Україні відбувається вкрай суперечливо, у гострих конфліктах між потребами суспільства в якісних кадрах фахівців та освітніми потребами людей, з одного боку, і життєвими реаліями, з іншого. До того ж, складна соціально-економічна ситуація в нашій країні, істотне розшарування суспільства зі значним переважанням частки бідних у загальній структурі населення і кардинальна зміна системи життєвих цінностей тільки посилюють конфліктогенні чинники. Це заважає належному формуванню конфліктологічної культури майбутніх інженерів. Однак система освіти, яка завжди працює на перспективу, все ж повинна ставити й успішно розв'язувати це важливе завдання, оскільки воно стає однією з основних передумов соціально-економічного і духовного відродження нашої країни, істотного скорочення, а згодом і ліквідації її технологічного відставання від провідних держав. Адже природний, ресурсний та інтелектуальний потенціал України дає всі підстави сподіватися на її можливість посісти гідне місце у світовій спільноті.

## Список літератури

1. *Авдеев В. В.* Психотехнология решений проблемных ситуаций / В. В. Авдеев. – М.: Феникс, 1992. – 126 с.
2. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Пер. с англ. – Спб.: Питер, 2002. – 448 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. *Амосов Н. М.* Разум, человек, общество, будущее. – К.: Байда, 1994. – 185 с.
4. *Андреева Г. М.* Социальная психология [уч. для высш. уч. заведений] / Андреева Г.М. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
5. *Андрущенко Н. О.* Конфлікт та шляхи контролю конфліктної ситуації (короткий огляд) // Вища освіта України. – 2008. – № 2. – С. 98-103.
6. *Анцупов А. Я.* Конфликтология: учебник [для студ. высш. уч. завед.] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Юнити, 2001. – 552 с.
7. *Асмолов А. Г.* Психология личности. – М.: Изд. МГУ, 1990. – 367 с.
8. *Бандурка А. М.* Конфликтология / А.М. Бандурка, В.А. Друзь. – Харьков: Ун-т внутренних дел Украины, 1997. – 335 с.
9. *Бандурка А. М.* Психология управления. / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: Фортуна-Пресс, 1998. – 464с.
10. *Батаршев А. В.* Диагностика способности к общению / А. В. Батаршев. – Спб.: Питер, 2006. – 176 с. – (Серия «Практическая психология»).
11. *Беззубко Л. В.* Управління трудовими конфліктами: Навч. посіб. / Л.В. Беззубко, А.Г. Зюнькін, А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 256 с.
12. *Берн Э.* Лидер и группа. О структуре и динамике организации. Екатеринбург: Литур, 2000. – 320 с.
13. *Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989. – 189 с.

14. *Бушуев С. Д., Морозов В. В.* Динамическое лидерство в управлении проектами: Монография. – К.: Укр. Ассоциация управления проектами, 2000. – 312 с.
15. *Ващенко І. В.* Загальна конфліктологія: Навч. посібник / За заг. ред. І.В. Ващенко, С.П. Гіренка. – 2-ге вид., доп. – Харків: Оригінал, 2001. – 383 с.
16. *Вичев Васил* Нравственная культура руководителя / Пер. с болг. – М.: Политиздат, 1988. – 156 с.
17. *Гальчинський А. С., Гесць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П.* Інноваційна стратегія українських реформ. – К.: Знання України, 2002. – 336с.
18. *Гірник А. М.* Конфліктологічна експертиза: від мистецтва до технології / А. М. Гірник // Соціальна психологія – 2004. – №2. – С. 100-110.
19. *Гірник А. М.* Основи конфліктології: Навч. посібник. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. – 222 с.
20. *Гончаренко С. У.* Український педагогічний словник / Семен Гончаренко. – Київ: Либідь, 1997. – 376 с.
21. *Гришина Н. В.* Психология конфликта / Гришина Н.В. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
22. *Гуревичов М. М., Долгарев А. В., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред.. О. С. Пономарьова. – Харків: НТУ «ХП», 2010. – 240 с.
23. *Донцова Д. А.* Любимые забавы папы Карло. – М.: ЭКСМО, 2006. – 352 с.
24. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
25. *Дурманенко Є. А.* Конфлікти в педагогічному процесі: монографія / Є.А. Дурманенко – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2004. – 287 с.

26. *Дуткевич Т. В.* Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник / Дуткевич Т.В. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
27. *Дэна Д.* Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома / Д. Дэна. – СПб.: Ин-т личности, 1994. – 138 с.
28. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии / Емельянов С.М. – СПб.: Питер, 2001. – 368 с.
29. *Заветний С.О.* Філософські аспекти спілкування та його психології / С.О. Заветний, О.С. Пономарьов, С.М. Пазиніч, Н.І. Моїсєєва. – Харків: ХНТУСГ ім. Петра Василенка, 2008. – 41 с.
30. *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. – М., 1996. – 318 с.
31. *Зигерт В.* Руководить без конфликтов / Пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
32. *Золян С.Т.* Проблема и конфликт (Опыт логико-семантического анализа) //Полис. – 1996. – № 4. – С. 96-105.
33. *Илюшина Л.* Конфликт: стратегии поведения // РиТМ – Психология для всех. – 2010. – № 11. – С. 46-47.
34. *Кара-Мурза С. Г.* Манипуляция сознанием. — М.: Эксмо, 2005. — 832 с.
35. *Карпенко Д.* Крестовый поход за правдой // Комп&ньон. – 25.06.2010. – № 25-26 (696-697). – С. 28-29.
36. *Климов Е.А.* Введение в психологию труда. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
37. *Ковалев А. Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Политиздат, 1975. – 271 с.
38. *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию / Козырев Г.И. – М.: Владос, 1989. – С. 149-150.
39. *Кокоба А.* Смертные грехи «белых воротничков» // Инвестгазета. – 12.07.2010. – № 27. – С. 47.
40. *Копнин П. В.* Диалектика. Логика. Наука. – М.: Наука, 1973. – 464 с.
41. *Крапивенский С.Э.* Социальная философия. – М.: Гум. Изд. Центр ВЛАДОС, 1998. – 416 с.

42. Краткий психологический словарь / Сост. Л. А. Карпенко; Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Полииздат, 1985. – 431 с.
43. Краткий философский словарь / Под ред. А. П. Алексеева. – Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: Проспект, 2001. – 496 с.
44. Кремень В. Г. Філософія управління: Підручник. – Видання 2-е, перероб. і доп. / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – 524 с.
45. Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии / Кузьмин Е.С. – Л.: ЛГУ, 1967. – 173 с.
46. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. – Ростов н/Д.: Феникс, 1995. – 416 с.
47. Лебедев В. И. Психология и управление. – М.: Агропромиздат, 1990. – 176 с.
48. Лебедева М.М. От конфликтного восприятия к согласию // Полис – 1996. – № 5. – С. 163-167.
49. Левитас А. О вежливой защите от манипуляций // Ритм – Психология для всех. – № 11. – 2010. – С. 44-45.
50. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – Изд. 2-е. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
51. Литвин Ю. Головний конструктор першого серійного комп'ютера в Україні — про необхідність нової плеяди науковців / Юлія ЛИТВИН // День. – № 166. – 16.09.2010.
52. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.
53. Лозовой В.О. Філософія. Логіка. Етика. Естетика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.О. Лозовой, С.М. Пазиніч, О.С. Пономарьов. – Харків: Право, 2009. – 578 с.
54. Ломов Б.Ф. К проблеме деятельности в психологии // Психологический журнал. – 1981. – Т.2. – №5. – С. 3-22.
55. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1992. – 702 с.

56. Михайлова Л. В поисках истины и любви // Зеркало недели. – 06.09.2008. – № 33. – С. 23.
57. Михальченко М. І. Філософія спілкування за умов страху і сміху як суттєвих чинників розвитку політичної науки / М. І. Михальченко // Філософія спілкування. – 2009. – № 2. – С. 14-20.
58. Моляко В.А. Психология конструкторской деятельности. – М.: Машиностроение, 1983. – 134 с.
59. Морозов В. В., Николаенко В. И. История инженерной деятельности. Курс лекций. – Харьков: НТУ “ХПИ”, 2007. – 336 с.
60. Нэх В.Ф. Политический конфликт: технология инициирования, регулирования, разрешения // Вестник МГУ. – Сер. 12. – Политические науки. – 1995. – № 5.
61. Обозов Н. Н. Психология конфликта и способы его разрешения / Н.Н. Обозов. – Л.: Наука, 1991. – 148 с.
62. Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений. – К.: Лыбидь, 1990. – 192 с.
63. Омаров А.М. Управление: искусство общения / А.М. Омаров. – М.: Советская Россия, 1983. – 237 с.
64. Пазиніч С. М., Пономарьов О. С., Підбуцька Н. В. Конфліктне спілкування у творчому середовищі.: Навчально-методичний посібник. – Харків: ХДАДМ, 2010. – 100 с.
65. Пазиніч С.М., Пономарьов О. С. Аксиологічні аспекти розвитку суспільної свідомості: Навчально-методичний посібник. – Харків: ХДАДМ, 2008. – 44 с.
66. Пазиніч С.М. Основы современной философии: навч. посіб. для заочної форми навчання / С.М. Пазиніч, О.С. Пономарьов. – Харків: ХДАДМ, 2008. – 352 с.
67. Пазиніч С. М. Філософія культури: Навчально-методичний посібник / С.М. Пазиніч, О.С. Пономарьов, С.В. Рибін. – Харків: ХДАДМ, 2008. – 44 с.
68. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. – СПб.: О-во «Знание», 1999. – С. 453-464.

69. *Печчеи А.* Человеческие качества. – М.: Прогресс, 1985. – 312 с.
70. *Підбуцька Н. В.* Формування конфліктологічної культури майбутніх інженерів-машинобудівників: Результати експерименту / Н. В. Підбуцька // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2007. – № 8. – С. 103-105.
71. *Підбуцька Н. В.* Використання активних методів навчання для формування конфліктологічної культури майбутніх інженерів-машинобудівників / Н. В. Підбуцька // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. – 2007. – № 16. – С. 383-389.
72. *Пірен М. І.* Конфліктологія: Підручник / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
73. *Пономарьов О.С.* та ін. Основи етики управління: Навч. посібник / О.С. Пономарьов, С.О. Заветний, С.М. Пазиніч, О.В. Фролова / За заг. редакцією О.С. Пономарьова. – Харків: ХНУ ім. В.Н. Карабіна, 2009. – 124 с.
74. *Пономарьов О.С.* Філософське осмислення конфліктності міжособистісного спілкування / О.С. Пономарьов, Н.В. Підбуцька // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2009. – № 2. – С. 21-26.
75. *Пономарьов О. С.* Онтологічний статус спілкування та його логіка / О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч // Філософія спілкування. – 2009. – № 1. – С. 51-59.
76. *Пономарьов О. С.* Логіка спілкування та його гносеологічні аспекти / О. С. Пономарьов // Філософія спілкування. – 2009. – № 2. – С. 28-35.
77. *Пономарьов О. С.* Телеологічні аспекти філософії спілкування / О. С. Пономарьов // Філософія спілкування. – 2010. – № 3. – С. 71-78.
78. *Потеряхин А.* Психологическое воздействие в управленческом общении // Персонал. – 1998. – №8. – С. 56-59.
79. *Практическая психология конфликта: Учеб. пособие / Г.В. Ложкин, Н.И. Повякель.* / Межрегиональная Академия управления персоналом. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.

80. Проблемы общения в психологии: Сборник статей / АН Ин-т социологии; Отв. ред. *Б. Ф. Ломов*. – М.: Наука, 1981. – 280 с.

81. Психологічний словник [під ред. *В. Войтко*]. – К.: Вища школа, 1982. – 216 с.

82. Психолого-педагогический словарь для учителей и руководителей общеобразовательных учреждений / Автор-составитель *В.А. Мижериков*. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – 544 с.

83. *Рибалка В. В.* Честь і гідність особистості як предмет діяльності практичного психолога. – К.: Шкільний світ. 2010. – 128 с.

84. *Рибалка В. В.* Методологічні питання наукової психології (Досвід особистісно центрованої систематизації категоріально-поняттєвого апарату): Навч.-методичний посібник / *В.В. Рибалка*. – К.: Ніка-Центр, 2003. – 204 с.

85. *Романовський О.Г.* Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: Монографія. – Харків: Основа, 2001. – 312 с.

86. *Романовський О.Г., Бабаєв В.М., Пономарьов О.С.* Проблеми формування особистості лідера: Монографія. – Харків: Майдан, 2000 – 193 с.

87. *Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьєва А. О.* Психологія управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ «ХП», 2001 – 161 с.

88. *Рыбакова М.М.* Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе / *Рыбакова М.М.* – М.: Просвещение, 1991. – 128 с.

89. *Самсонова Н.В.* Практикум по конфликтологии: [учеб. пособие] / *Самсонова Н.В.* – Калининград: Изд-во КГУ, 2004. – 308 с.

90. *Свенцицкий А.Л.* Психология управления организациями / *Свенцицкий А.Л.* – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1999. – 222 с.

91. *Сисоєва С. О.* Освіта і особистість в умовах постіндустріального світу: Монографія. – Хмельницький: ХГПА, 2008. – 324 с.

92. *Скотт Дж.* Конфликты, пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 190 с.



93. Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. – Київ-Чернівці, 1995. – 215 с.
94. *Снетков В. М.* Психология коммуникации в организациях / В.М. Снетков: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 2000. – 112 с.
95. *Соловьев А. И.* Три облика государства – три стратегии гражданского общества // Полис. – 1996. – № 6. – С. 29-38.
96. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интеллект-Синтез», 1998. – 368 с.
97. *Товажнянский Л. Л., Пономарьов О. С.* Логіко-методологічні основи інженерної діяльності // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2010. – № 3. – С. 3-10.
98. Філософський словник соціальних термінів / Під заг. ред. *В. П. Андрущенка*. – Харків: Корвін, 2002. – 672 с.
99. Філософія: Світ людини. Курс лекцій: Навч. посібник / *В. Г. Табачковський, М. О. Булатов, Н. В. Хамітов* та ін. – К.: Либідь, 2003. – 432 с.
100. *Хасан Б.И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Хасан Б.И. – Красноярск: Изд-во Красноярского ун-та, 1996. – 157 с.
101. Хрестоматия по инженерной психологии / Под ред. *Б.А. Душкова*. М.: Высшая школа, 1991. – 287 с.
102. *Цуканова Е. В.* Психологические трудности межличностного общения / Е. В. Цуканова. – К.: Вища школа, 1985. – 159 с.
103. *Чалдини Р.* Психология влияния. – Спб.: Питер, 2000. – 272 с. (Серия «Мастера психологии»).
104. *Чернышев В.Н., Двинин А.П.* Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, Санкт-Петербургское отд-ние, 1997. – 568 с.
105. *Чумиков А.И.* Управление конфликтами и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социс. – 1995. – №5.

106. *Шаленко В. Н.* Конфликты в трудовых коллективах. М.: МГУ, 1992. – 258 с.
107. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех / Пер. с нем. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993. – 240 с.
108. *Шейнов В.П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов – Минск.: Амалфея, 1997. – 288 с.
109. *Шостром Э.* Анти-Карнеги или Человек-манипулятор / Э. Шостром. – Мн.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 128 с.
110. *Щербина В. В.* Проблемы технологизации социоинженерной деятельности // Социологические исследования. 1990. № 8. – С. 79-87.
111. *Юри У.* Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. М.: Наука, 1993. – 127 с.
112. *Яковенко А.* Когда конфликт неизбежен... – М: Политиздат, 1989. – 221 с.
113. *Яноушек Я.* Проблемы общения в условиях совместной деятельности / Я. Яноушек // Вопросы психологии. – 1982. – № 6. С. 57-65.
114. *Boulding K.E.* Conflict and Defence. A General Theory. N.Y.: McGraw-Hill, 1982. – 213 p.
115. *Giesen B.* Die Konflikttheorie // Moderne Theorien der Soziologie. –Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1993. S. 87 – 134.
116. *Pruitt D., Rubin J.* Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. N.Y.: Random House, 1986. – 128 p.
117. *Rapoport A.* Fights, Games and Debates. – Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960. – 162 p.
118. *Schelling T. C.* Micromotives and Macrobehavior. – N. Y.: W. W. Norton & Co Inc., 2006. – 288 p.
119. *Solomon R. C.* Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business. – N.Y.: Oxford University Press, 1992. – 303 p.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПОКАЖЧИК

### ТЕМАТИЧНИЙ ПОКАЖЧИК

<i>Аксіологічні аспекти конфлікту</i>	<i>Логіка інженерної діяльності</i>
<i>Взаємодія між людьми</i>	<i>Маніпуляція</i>
<i>Види конфліктів</i>	<i>Маніпуляція і конфлікт</i>
<i>Гносеологічні аспекти конфлікту</i>	<i>Модель розвитку конфлікту</i>
<i>Динаміка розвитку конфлікту</i>	<i>Онтологічна сутність</i>
<i>Ділове спілкування в інженерній діяльності</i>	<i>взаємодії</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- буттєві аспекти</li><li>- загальна структура</li><li>- конфліктна сутність</li><li>- професійні аспекти</li></ul>	<i>Передумови конфліктів в інженерній діяльності</i>
<i>Засоби розв'язання конфлікту</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- психологічні передумови</li><li>- соціально-економічні передумови</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- арбітраж</li><li>- переговори</li><li>- стратегія ведення переговорів</li><li>- посередництво</li><li>- принципи посередництва</li><li>- функції посередника</li><li>- фасилітація</li></ul>	<i>Передумови конфліктності спілкування</i>
<i>Захист від маніпуляцій</i>	<i>Перцептивна складова спілкування</i>
<i>Інженерна діяльність</i>	<i>Подолання конфлікту</i>
<i>Інноваційний тип світового розвитку</i>	<i>Правила поведінки в конфліктній ситуації</i>
<i>Інтерактивна складова спілкування</i>	<i>Природа конфлікту</i>
<i>Класифікація конфліктів</i>	<i>Причини конфлікту</i>
<i>Комунікативна складова спілкування</i>	<i>Професійна діяльність інженера</i>
<i>Конфлікти в системі горизонтальних і вертикальних</i>	<i>Розв'язання конфлікту</i>
	<i>Спілкування</i>
	<i>Спостереження уявлень про партнера</i>
	<i>Стратегія подолання конфлікту</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- способи подолання</li><li>- технології попередження</li></ul>
	<i>Сутність конфлікту</i>
	<i>Технології попередження конфлікту</i>

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Агресивність* 67,107,129,143,202  
*Арбітр* 136,160,242  
*Арбітраж* 18,214,241  
*«Батальна» фаза конфлікту* 176  
*Безконфліктна особистості* 91  
*Взаємодія* 13,18,23,165  
*Взаєморозуміння* 13,17,128  
*Некерований характер* 90  
*Вимоги* 38,56,116,170  
*Винагорода* 91  
*Виховання* 34,35,116  
*Відкритий інцидент* 77  
*Відсутність згоди* 71,72,130  
*Вірування* 92  
*Внутріньоособистісний конфлікт* 83,84  
*Внутрішня позиція* 77  
*Враження налаштованості на співробітництво* 187  
*Гра на почутті жадібності* 188  
*Гріх* 139,140,210  
*Дезорієнтація* 187  
*Демонстративний тип особистості* 89  
*Джерела конфлікту* 88,170  
*Динаміка розвитку конфлікту* 73  
*Ділове спілкування* 124  
*Експерт* 59,139,160,217  
*Екстремальні впливи* 208  
*Моральний вибір* 123  
*Моральні конфлікти* 125  
*Мотиви учасників конфлікту* 155, 156,  
*Невербальні засоби спілкування* 190  
*Незалежна експертиза* 215,  
*Некерований тип особистості* 90  
*Некритичне ставлення* 183  
*Непередбачуваність* 69, 148,  
*Об'єкт конфліктної ситуації* 76  
*Онтологічний статус* 12, 13, 14, 15, 17, 24, 27, 28  
*Особиста зона спілкування* 232  
*Пасіонарні заряди* 28  
*Переговори* 18, 150, 151, 214, 220, 221, 223, 226,235, 239, 242,  
*Передумови конфліктності спілкування* 211  
*Перемир'я* 76, 201,  
*Періодичний конфлікт* 88,  
*Перцептивна функція спілкування* 19  
*Підлабузник* 211,  
*Підозри* 79, 228,  
*Плітки* 85,  
*Повна нормалізація відносин* 76, 200, 201,  
*Позиційний підхід* 223

Емоції 20, 69, 166  
 Емпатія 39, 122  
 Ескалація конфлікту 70, 75, 150, 196, 197, 234  
 Жадібність 142, 261,  
 Завершення конфлікту 75, 151, 175, 197,  
 Завищена самооцінка 5, 89, 90  
 Загально колективний конфлікт 156, 23  
 Заздрість 6, 85, 96, 102, 141, 261  
 Затяжні конфлікти 87,  
 Захист від маніпуляції 190,  
 Згладжування конфлікту 166,  
 Здібності 5, 44, 58, 88, 111, , 166, 217, 247, 251, 267,  
 Зовнішня позиція 77,  
 Зона можливої згоди 222,  
 Ідентифікація 205, 271  
 Інтерактивна функція спілкування 21  
 Інтерація 248  
 Інтереси сторін 219, 224  
 Інтимна зона спілкування 129, 154  
 Інцидент 73, 75, 76, 77, 78, 197, 204  
 Колаборативні переговори 223, 224, 225  
 Компроміс 146, 159, 164, 165, 166, 167, 202, 211, 231, 232, 241  
 Комунікативна функція спілкування 20  
 Комунікація 79  
 Посередник 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 243,  
 Функції посередника 238,  
 Посередництво 18, 151, 214, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 241,  
 Принципи посередництва 237,  
 Поступка 147, 165, 187, 188, 189, 220, 222, 225  
 Правила розв'язання конфлікту 207  
 Рефлексія 14  
 Ригідний тип особистості 90  
 Розв'язання конфлікту 34, 75, 89, 160, 164, 166, 167, 200, 203, 207, 213, 214, 215, 220, 221, 227, 234, 235, 237, 239, 240, 241, 25,  
 Розходження 68, 80, 81, 115  
 Самовираження 96, 267  
 Самотність 45, 133  
 Світобачення 56  
 Світосприйняття 31, 106,  
 Система заохочень 158,  
 Соціальна зона спілкування 76, 89  
 Соціальний конфлікт 25, 28,  
 Співпраця 122, 159, 218, 220,  
 Співробітництво 21, 149, 164, 167, 187, 188, 202, 223, 224, 241, 255,  
 Спілкування 4, 5, 6, 7, 10, 12, 17, 18, 19,  
 Спотворення уявлень про партнера 63, 98

*Конкуренція* 21, 139  
*Контрманіпуляція* 191,  
*Конфлікт* 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,  
 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25,  
 26, 27,  
*Конфліктна ситуація* 63, 73, 74, 76,  
 78, 92, 144, 166, 196, 197, 199, 204,  
 228,  
*Конфліктне спілкування* 92, 144,  
*Конфліктні особистості* 89  
*Конфліктогенність* 50, 110, 267,  
*Конфліктологічна структура* 73  
*Конфліктологія* 8, 191, 202, 246,  
 252,  
*Конфронтація* 181, 192,  
*Кооперація* 21,  
*Короткочасні конфлікти* 87,  
*Культура* 4, 41, 42, 160, 198, 213,  
 247,  
*Людиноцентризм* 11  
*Майнові інтереси* 28  
*Маніпулювання* 176, 178, 179, 180,  
 181, 182, 185, 186, 187, 189, 191,  
 192, 228  
*Маніпулятивні тактики* 177, 178,  
 182, 187, 188, 189, 190  
*Маніпулятор* 176, 177, 178, 180,  
 182, 186, 187, 188, 192, 193, 194,  
 195,  
*Маніпуляція* 133, 176, 177, 178, 180,  
 181, 182, 183,  
*Маніпуляція суспільною свідомістю*  
*Стереотипізація* 136, 176  
*Сторони конфлікту* 227, 240,  
*Стрес* 66, 70, 207, 208, 209, 210,  
*Стресор* 208,  
*Структура інженерної*  
*діяльності* 43,  
*Структура конфліктної ситуації*  
 76,  
*Суд* 98, 133, 214, 235, 241,  
*Сумнів* 79,  
*Суперечність* 12, 14, 19, 31, 37,  
 62, 63, 64, 65, 70, 73, 76, 92, 95,  
 144, 153, 159, 166, 263, 264,  
*Суперництво* 68, 86, 115, 139, 236,  
*Суспільна зона спілкування* 107  
*Талант* 5, 6, 40, 110, 154,  
*Творча діяльність* 28, 39, 59,  
 102, 267  
*Творча особистість* 40, 85, 96,  
 142, 216  
*Творче середовище* 213, 216, 239  
*Технічна творчість* 5,  
*Типові моделі конфліктів* 189, 237  
*Типологія конфліктів* 86, 167,  
*Торг* 147, 148, 222, 223,  
*Узгодженість з собою* 58, 145  
*Уміння слухати* 241  
*Ухвалення* 91,  
*Учасники конфлікту* 74, 167, 197,  
 201,  
*Фасилітатор* 227, 228, 229, 230,  
 231, 232, 233,

178, 183,  
 Матеріальні інтереси 28  
 Медіатор 227, 234, 235, 237,  
 238, 241,  
 Медіація 234, 235, 236,  
 Миротворець 211  
 Мистецтво 112, 148, 221,  
 Міжгруповий конфлікт 111,  
 Міжособистісний конфлікт 86  
 Модель розвитку конфлікту 81  
 Можливості 5, 11, 15, 17, 23, 30,  
 32, 35, 39, 41, 55, 67, 69, 76, 81, 99,  
 105, 109, 110, 112, 115, 117, 121,  
 127, 132, 149, 153, 157, 163, 167,  
 190, 192, 199, 201, 204, 214, 217,  
 218, 221, 226, 229, 234, 237, 239,  
 246, 251, 252, 253, 254, 260,  
 Фасилітація 214, 227, 236,  
 Філософія спілкування 6,  
 Функціональні конфлікти 89  
 Цілі учасників конфлікту 156  
 Ціннісне сприйняття діяльності  
 67, 204, 223  
 Часткова нормалізація відносин  
 75, 200,  
 Чутки 79, 184, 205,

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

<i>Авдеев В. В.</i> 71	<i>Ложкін Г. В.</i> 8, 71
<i>Акофф Р.</i> 203	<i>Лозовой В. О.</i> 139
<i>Алексеев А. П.</i> 24	<i>Ломов Б. Ф.</i> 4
<i>Альберт М.</i> 71	<i>Лоутон А.</i> 255
<i>Альтшуллер Г. С.</i> 111	<i>Макиавеллі Н.</i> 28, 177
<i>Амосов М. М.</i> 127	<i>Малиновський Б. М.</i> 103, 104
<i>Анатичук Л. І.</i> 106	<i>Марконі Г.</i> 97, 98
<i>Андреєва Г. М.</i> 134	<i>Маркс К.</i> 255, 263
<i>Андрущенко В. П.</i> 105	<i>Маяковський В. В.</i> 94,
<i>Андрущенко Н. О.</i> 143	<i>Мескон М. Х.</i> 71
<i>Анцупов А. Я.</i> 71, 75, 197	<i>Мижеригов В. А.</i> 176
<i>Арно А.</i> 112	<i>Михайлова Л.</i> 142

- Асмолов А. Г. 155  
 Ауманн Р. 145, 150  
 Бабаєв В. М. 28  
 Бандурка А. М. 56  
 Батаршев А. В. 45  
 Беззубко Л. В. 233  
 Бекон Ф. 37, 76  
 Берн Е. 179  
 Берт Р. 240  
 Бжсалава І. Т.  
 Болтунова Г. М. 250  
 Болтянський В. Н. 33  
 Бородін О. П. 47  
 Бородін Ф. М. 59  
 Боулдінг К. 26  
 Бранлі Е. 98  
 Брежнєв Л. І. 100  
 Булатов М. О. 34  
 Бушуєв С. Д. 122  
 Ваймон 99  
 Ващенко І. В. 73  
 Вебер М. 255  
 Вичев В. 53  
 Вінчі Л., да 235  
 Вітренко Ю. 151, 175  
 Войтко В. 70  
 Волл Дж. 238  
 Гальчинський А. С. 120  
 Гесць В. М. 120  
 Гете І. В. 207  
 Гіренко С. П. 73  
 Гірник А. М. 7, 76, 222, 223,  
 Михальченко М. І. 79  
 Моїсєєва Н. І. 62  
 Моляко В. О. 258  
 Морозов В. В. 53  
 Моцарт В. А. 66  
 М'ясищев В. М. 183  
 Нагірний Ю. П. 46  
 Неш Дж. 150  
 Ніколаєнко В. І. 53  
 Ніколя П. 112  
 Ніцше Ф. 28  
 Неф В. Ф. (Нэф В. Ф.) 38  
 Обозов М. М. 107  
 Омаров А. М. 157  
 Пазиніч С. М. 4, 7, 109, 124,  
 Панфілова А. П. 101  
 Паригін Б. Д. 183  
 Патон Б. Є. 106  
 Петровський А. В. 27, 39  
 Перзл Ф. 179  
 Печчеї А. 34  
 Пильчиков М. Д. 98  
 Підбуцька Н. В. 12, 155, 189  
 Пірен М. І. 8  
 Платонов К. І. 183  
 Плєснер Г. 12  
 Повякель Н. І. 37, 48, 55  
 Пономарьов О. С. 4, 46, 109,  
 124  
 Попов О. С. 97  
 Потеряхін А. 26  
 Пушкін О. С. 243



- 227, 235, 236, 238,  
 Глушко В. П. 100  
 Глушков В. М. 103  
 Гончаренко С. У. 155  
 Гриньов Б. В. 106  
 Гришина Н. В. 34, 201, 267  
 Грушевський М. С. 28  
 Гумільов Л. М. 28  
 Дарендорф Р. 26, 255  
 Девідсон Б. 28  
 Демокрит 73  
 Дена Д. 49  
 Дідик О. 140  
 Дондюк А. 31  
 Дойч М. 26, 86, 170  
 Долженко О. В. 46,  
 Донцов Д. 32  
 Донцова Д. А. 107  
 Дрінка З. З. 250  
 Друзь В. А. 246  
 Друкер П. 217  
 Дурманенко Є. А. 195  
 Дуткевич Т. В. 163  
 Душков Б. А. 184  
 Дюркгейм Е. 255  
 Ємельянов С. М. 139  
 Заветний С. О. 145  
 Засуха К. 141  
 Зворикін А. 263  
 Здравомислов О. Г.  
 (Здравомыслов А. Г.) 8  
 Зелтен Р. 150  
 Рабинович М. З. 204  
 Райт Р. 221  
 Рассел Б. 193  
 Ребіндер П. А. 263  
 Рibaкова М. М. 209  
 Рибалка В. В. 131  
 Рибін С. В. 142  
 Романовський О. Г. 46,  
 Роуз Е. 255  
 Рудницький О. 137,  
 Сальєрі А. 111  
 Самсонова Н. В. 108  
 Сатир В. 210  
 Свенцицький А. Л. 46  
 Сельє Г. 208  
 Семиноженко В. П. 106, 120  
 Сисоєва С. О. 251  
 Скотт Дж. Г. 44  
 Слюсарев Р. 264  
 Снетков В. М. 56  
 Сократ 125  
 Соловійов А. І. (Соловьев А.  
 И.) 87  
 Сорокін П. 142  
 Спіноза Б. 166  
 Старобинський Є. Е. 199  
 Табачковський В. Г. 11, 31  
 Твен М. 193  
 Тейлор Е. 28, 122  
 Тейхем 190  
 Тесла Н. 98  
 Товажнянський Л. Л. 83, 158

- Зігерт В. 214  
 Золян С. Т. 255  
 Зюнькін А. В. 249  
 Люшина Л. 227  
 Льїн В. С. 250  
 Льїн П. А. 167  
 Індж У. Р. 126  
 Ізраелян В. А. 123  
 Калина А. В. 98  
 Капіца П. Ф. 262  
 Кара-Мурза С. Г. 176  
 Карнегі Д. 204  
 Карпенко Д. 133  
 Карпенко Л. А. 37  
 Кінах А. К. 120  
 Климов Є. А. 143  
 Коваленко О. Е. 4, 46  
 Ковальов Е. П. 259  
 Козер Л. 26, 255  
 Козирев Г. І. 181  
 Кокоба А. 139, 142  
 Колінз Р. 26  
 Копнін П. В. 266  
 Корольов С. П. 99, 100, 217  
 Коряк Н. М. 157  
 Косигін О. М. 151  
 Крайсберг Л. 26  
 Крапивинський С. Е. 201  
 Кремень В. Г. 67  
 Крилов А. М. 263  
 Кузьмин Є. С. 75  
 Курбатов В. І. 84  
 Томас К. 145  
 Тренев Н. Н. 140  
 Узнадзе Д. М. 183  
 Уткін Е. А. 132  
 Фішер Р. 223  
 Фрезер Дж. 28  
 Фролова О. В. 118  
 Хамітов Н. В. 145  
 Харшаньї Дж. 150  
 Хасан Б. І. 70  
 Хедоурі Ф. 71  
 Хруцов М. С. 99  
 Цуканова О. В. 207  
 Чандра Боше Дж. 98  
 Чумиков А. І. 248  
 Шейнов В. П. 204  
 Шелер М. 11  
 Шеллінг Т. (Schelling T. C.)  
 145, 146, 147, 148, 149, 150  
 Шерковін Ю. А. 183  
 Шиллер Г. 178  
 Шипілов А. І. 71, 75, 197  
 Шостром Е. 176, 178  
 Шумпетер Й. 120  
 Шютте Г. Г. 159  
 Щербина В. В. 174  
 Юрі У. 223  
 Яковенко А. 171  
 Яковлев О. 264  
 Якунін В. А. 249  
 Янгель М. К. 100  
 Яноушек Я. 277

*Лаврентьева А. О.* 51

*Лазарев М. I.* 137

*Ланг Л.* 43

*Лапузіна О. М.* 172

*Ларошфуко Ф.* 29

*Лебедев В. I.* 74

*Лебедева М. М.* 85

*Левін К.* 83, 168

*Левітас О.* 192, 193, 195

*Ледньов В. С.* 46

*Леонтьев О. М.* 63, 82

*Литвин Ю.* 47, 78

*Лірі Т.* 40, 95

*Лодж О. Дж.* 98

*Ярошевський М. Г.* 237

*Austin A.* 132

*Bauwens W.* 251

*Biefnot Y.* 148

*Boulding K.E.* 120

*Brodlie E.* 203

*Fischer M.* 178

*Giesen B.* 217

*Pesqueux Y.* 269

*Pruitt D.* 255

*Rappoport A.* 233

*Reychler L.* 141

*Ropers N.* 67

*Rubin J.* 255

*Solomon R. C.* 72

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	3
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ФІЛОСОФІЯ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЛЮДЕЙ.....	11
1.1. Онтологічна сутність людської взаємодії.....	13
1.2. Спілкування як середовище конфлікту.....	18
1.3. Філософський аналіз феномену конфлікту.....	23
1.4. Гносеологічні та аксіологічні аспекти конфлікту.....	29
РОЗДІЛ 2. ІНЖЕНЕРНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПОТЕНЦІЙНЕ ДЖЕРЕЛО КОНФЛІКТІВ.....	36
2.1. Зміст і сутність інженерної діяльності.....	38
2.2. Структура інженерної діяльності.....	43
2.3. Основні функції інженерної діяльності.....	52
2.4. Конфліктогенні чинники інженерної діяльності.....	60
РОЗДІЛ 3. ПРИРОДА І СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ.....	67
3.1. Сутність і структура конфліктів та їх динаміка.....	69
3.2. Причини виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів.....	77
3.3. Класифікація конфліктів.....	82
3.4. Психологічні типи конфліктних особистостей.....	89
РОЗДІЛ 4. ПЕРЕДУМОВИ КОНФЛІКТІВ В ІНЖЕНЕРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	93
4.1. Джерела і причини конфліктів у інженерній діяльності.....	95
4.2. Соціально-економічні передумови професійних конфліктів в інженерній діяльності.....	101
4.3. Психологічні передумови конфліктів в інженерній діяльності.....	106
4.4. Логіка інженерної діяльності та передумови конфліктів.....	111
4.5. Конфлікти в інженерній діяльності в умовах інноваційного типу світового розвитку.....	116

РОЗДІЛ 5. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В ІНЖЕНЕРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНФЛІКТОГЕННОСТІ.....	124
5.1. Буттєві аспекти спілкування і породження конфліктів.....	127
5.2. Професійні аспекти спілкування і породження конфліктів...	132
5.3. Загальна структура спілкування і його конфліктна сутність.	137
5.4. Подолання конфліктів за допомогою спілкування .....	144
РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТУ.....	152
6.1. Структура конфлікту і способи управління ним.....	155
6.2. Поведінка керівника і стратегії подолання конфліктів.....	160
6.3. Типологія конфліктів в інженерній діяльності.....	167
6.4. Вимоги до інженера-професіонала.....	170
РОЗДІЛ 7. МАНІПУЛЯЦІЯ І КОНФЛІКТ.....	176
7.1. Поняття маніпуляції .....	177
7.2. Техніки маніпуляції і можливість конфлікту.....	182
7.3. Способи захисту від маніпуляції.....	190
РОЗДІЛ 8. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТУ.....	196
8.1. Правила раціональної поведінки в конфліктній ситуації.....	198
8.2. Технології попередження конфлікту.....	201
8.3. Способи подолання конфлікту.....	207
8.4. Стрес і конфлікт: стратегія поведінки.....	207
РОЗДІЛ 9. ЗАСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТУ.....	213
9.1. Експертиза як засіб розв'язання конфлікту в інженерній справі.....	215
9.2. Переговори як засіб розв'язання конфлікту.....	220
9.3. Фасилітація як засіб розв'язання конфлікту.....	227
9.4. Посередництво у розв'язанні конфлікту.....	233
9.5. Арбітраж як засіб подолання конфлікту.....	241
РОЗДІЛ 10. КОНФЛІКТОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ.....	244
10.1. Необхідність конфліктологічної готовності інженерів.....	247
10.2. Засоби формування конфліктологічної готовності студентів.....	252
10.3. Конфлікт і психологічні особливості технічного мислення.....	257
10.4. Інженерні рішення як подолання суперечностей.....	262
ПІСЛЯМОВА.....	267
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	269

ТЕМАТИЧНИЙ ПОКАЖЧИК.....	278
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	279
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.....	282

Навчальне видання

РОМАНОВСЬКИЙ Олександр Георгійович  
ПОНОМАРЬОВ Олександр Семенович  
ПІДБУЦЬКА Ніна Вікторівна

## **КОНФЛІКТИ В ІНЖЕНЕРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник  
для студентів напрямку 6.030102 «Психологія» та усіх  
технічних спеціальностей

Роботу до видання рекомендувала О.А. Ігнатюк

В авторській редакції

План 2012 р., п. 48

Підп. до друку \_\_.\_\_.\_\_. Формат 60'84 1/16. Папір офісний  
Riso-друк. Гарнітура Times. Ум.- друк. арк. . Наклад 100 прим.  
Зам № \_\_\_\_\_. Ціна договірна.

---

Видавничий центр НТУ „ХПІ”.  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 24.12.2009 р.  
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21.

---

Друкарня НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21